

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Christiane Torres de Araujo

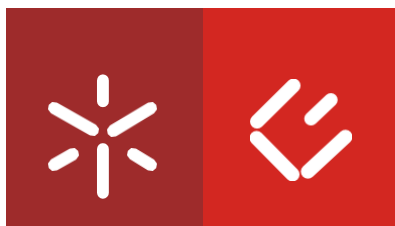
As PME Excelência em Portugal e a
Adoção das Práticas de Gestão de RH: O caso do
Distrito de Braga

As PME Excelência em Portugal e a
Adoção das Práticas de Gestão de RH: O caso do Distrito de Braga

Christiane Torres de Araujo

UMinho | 2020

junho 2020



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Christiane Torres de Araujo

**A PME Excelência em Portugal e a
Adoção das Práticas de Gestão de RH:
O caso do Distrito de Braga**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

junho 2020

AGRADECIMENTOS

A Professora Doutora Carolina Machado, por todo apoio, orientação e disponibilidade ao longo do desenvolvimento desse trabalho.

Aos meus amados pais, por serem sempre o meu porto seguro. Dedico a vocês esse trabalho!

As minhas irmãs Liana e Eliene e aos meus sobrinhos, Ana Beatriz, Maria Fernanda e Samuel por se fazerem sempre tão presentes em minha vida.

Agradeço a Deus por ter me dado vocês!

A meu esposo, Elvis, pela compreensão, encorajamento e apoio incondicional ao longo de todos os nossos anos de caminhada.

As minhas filhas Nicole e Brenda, tesouros a quem Deus me confiou, minha eterna gratidão por preencherem diariamente a minha vida com amor.

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença **abaixo** indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

O objetivo desse trabalho é estudar as práticas de recursos humanos adotadas pelas Pequenas e Médias Empresas Excelência em Portugal. Entendemos que essas empresas possuem um diferencial competitivo se comparado às demais organizações, visto que conseguiram se destacar como empresas de referência no mercado. Considerando a notável relevância que as PME têm em Portugal, entendemos que esse estudo é oportuno e atual, uma vez que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) passou a assumir uma conduta crescente na criação de vantagem competitiva para os negócios, incluindo também as PME Excelência, tendo em seus colaboradores o alicerce desse desenvolvimento.

Com o estudo, é possível verificar quais capacidades e ações compõem a estratégia empresarial dessas PME, de forma a garantir sua continuidade e evolução ao longo dos anos, tendo como destaque a gestão de recursos humanos e o desempenho estratégico, conseguindo assim, tornar-se uma PME Excelência.

Os resultados obtidos foram que as práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas pelas PME Excelência do Distrito de Braga são: segurança e higiene no trabalho, comunicação descendente e ascendente, recompensas e incentivos, recrutamento e seleção e por fim, a formação. Além disso, o diferencial competitivo que estas PME Excelência utilizam como estratégia de GRH são: as condições de trabalho, a saúde e segurança, a qualidade de vida no trabalho, o desempenho do colaborador e a igualdade de oportunidades.

Palavras-chaves: PME Excelência; PME; Práticas de RH; Ferramentas de RH.

ABSTRACT

The objective of this work is to study the human resources practices adopted by Small and Medium Enterprises - PME Excelência in Portugal. We understand that these companies have a competitive advantage when compared to other organizations, since they have managed to stand out as reference companies in the market. Considering the remarkable relevance that SME have in Portugal, we believe that this study is timely and current, since Human Resource Management (HRM) has begun to assume an increasing role in creating a competitive advantage for businesses, including the PME Excellence, having in its collaborators the foundation of this development.

With the study, it is possible to verify which capacities and actions make up the business strategy of these SMEs, in order to guarantee their continuity and evolution over the years, highlighting the management of human resources and strategic performance, thus achieving, become an SME Excellence.

The results obtained were that the human resource management practices most used by SMEs Excellence in the District of Braga are: safety and hygiene at work, downward and upward communication, rewards and incentives, recruitment and selection and finally, training. In addition, the competitive advantage that these SME Excellence use as an HRM strategy are: working conditions, health and safety, quality of life at work, employee performance and equal opportunities.

Keywords: SME Excellence; SME; Best Practice HR; HR tools.

ÍNDICE

| | |
|------------------------|-----|
| ÍNDICE DE QUADRO | VII |
|------------------------|-----|

| | |
|-------------------------|------|
| ÍNDICE DE GRÁFICO | VIII |
|-------------------------|------|

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO | 1 |
| 1.2 OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO | 2 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA..... | 3 |
| 2.1 AS PME E AS PME EXCELÊNCIA..... | 3 |
| 2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 8 |
| 2.2.1 Análise e Descrição de Funções | 10 |
| 2.2.2 Planejamento de Recursos Humanos | 13 |
| 2.2.3 Recrutamento e Seleção..... | 16 |
| 2.2.4 Formação e Desenvolvimento | 20 |
| 2.2.5 Avaliação e Gestão do Desempenho | 26 |
| 2.2.6 Recompensas e Incentivos | 30 |
| 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO | 34 |
| 3.1 OBJETIVO DO ESTUDO..... | 34 |
| 3.2 MÉTODO DE PESQUISA..... | 35 |
| 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO INQUERIDA | 35 |
| 3.4 RECOLHA DE DADOS..... | 37 |
| 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 40 |
| 4.1 ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE | 40 |
| 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELOS RECURSOS HUMANOS | 40 |
| 4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS | 40 |
| 4.4 CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS..... | 49 |
| 4.5 A ESTRATÉGIA DA EMPRESA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 69 |
| 5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES | 81 |
| 6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA | 84 |

| | |
|-----------------------|-----------|
| APÊNDICES..... | 90 |
|-----------------------|-----------|

| | |
|------------------|----|
| APÊNDICE 1 | 90 |
|------------------|----|

| | |
|------------------|-----|
| APÊNDICE 2 | 103 |
|------------------|-----|

| | |
|--------------------|------------|
| ANEXOS..... | 104 |
|--------------------|------------|

| | |
|--------------|-----|
| ANEXO 1..... | 104 |
|--------------|-----|

ÍNDICE DE QUADRO

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Definição de micro, pequena e média empresa | 3 |
| Quadro 2 – Concelho das PME Excelência – Ano 2018 | 35 |
| Quadro 3 – Dificuldade em obter todos os contactos | 36 |
| Quadro 4 – E-mails inválidos | 36 |
| Quadro 5 – População final | 36 |
| Quadro 6 – Práticas de recursos humanos existente, em implantação e no futuro próximo | 74 |
| Quadro 7 – Antiguidade da empresa | 75 |
| Quadro 8 – Estratégia de recrutamento | 75 |
| Quadro 9 – Aplicação da formação | 76 |
| Quadro 10 – Avaliação de desempenho | 76 |
| Quadro 11 – Recompensas e incentivos | 76 |
| Quadro 12 – Anos na empresa | 78 |
| Quadro 13 – Análise e descrição de funções | 79 |
| Quadro 14 – Método de formação | 79 |
| Quadro 15 – Programa de incentivo | 80 |

ÍNDICE DE GRÁFICO

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Distribuição das PME Excelência por dimensão – Ano 2018 | 7 |
| Gráfico 2 – Distribuição por setor – Ano 2018 | 7 |
| Gráfico 3 – Idade do respondente | 40 |
| Gráfico 4 – Anos que trabalha na empresa | 41 |
| Gráfico 5 – Função que exerce na empresa | 42 |
| Gráfico 6 – Habilitações académicas do respondente | 42 |
| Gráfico 7 – Cargo que ocupa o responsável pela gestão de recursos humanos | 43 |
| Gráfico 8 – Idade do responsável pela GRH | 44 |
| Gráfico 9 – Habilitações académicas do responsável pela GRH | 44 |
| Gráfico 10 – Distribuição pela localização geográfica | 45 |
| Gráfico 11 – Anos de existência da empresa | 46 |
| Gráfico 12 – Distribuição pelo número de colaboradores | 46 |
| Gráfico 13 – Distribuição por mercado onde atua | 47 |
| Gráfico 14 – Distribuição pelo setor de atividade | 48 |
| Gráfico 15 – Departamento de recursos humanos | 48 |
| Gráfico 16 – Quantidade de colaboradores que trabalham no departamento de RH | 49 |
| Gráfico 17 – Recrutamento e seleção – Estratégia mais utilizada | 50 |
| Gráfico 18 – Recrutamento e seleção – Ferramentas de recrutamento | 52 |
| Gráfico 19 – Recrutamento e seleção – Método de seleção | 53 |
| Gráfico 20 – Recrutamento e seleção – Realização do processo | 54 |
| Gráfico 21 – Formação – Realização de formação | 55 |
| Gráfico 22 – Formação – Quantidade de horas anuais..... | 55 |
| Gráfico 23 – Formação – Departamento que recebe mais horas..... | 56 |
| Gráfico 24 – Formação – Determinação da necessidade..... | 57 |
| Gráfico 25 – Formação – Métodos mais utilizados | 58 |
| Gráfico 26 – Formação – Ação de formação | 59 |
| Gráfico 27 – Formação – Prática da ação formativa | 60 |
| Gráfico 28 – Avaliação de desempenho – Realização | 60 |
| Gráfico 29 – Avaliação de desempenho – Método | 62 |
| Gráfico 30 – Avaliação de desempenho – Principal propósito | 63 |
| Gráfico 31 – Avaliação de desempenho – <i>Feedback</i> | 63 |
| Gráfico 32 – Descrição de funções – Realização | 64 |
| Gráfico 33 – Descrição de funções – Responsável | 65 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 34 – Descrição de funções – Periodicidade | 65 |
| Gráfico 35 – Descrição de funções – Maior vantagem | 66 |
| Gráfico 36 – Descrição de funções – Maior desvantagem | 67 |
| Gráfico 37 – Planejamento de recursos humanos – Realização | 67 |
| Gráfico 38 – Planejamento de recursos humanos – Áreas envolvidas | 68 |
| Gráfico 39 – Planejamento de recursos humanos – Recompensas e incentivos | 68 |
| Gráfico 40 – Planejamento de recursos humanos – Programa de incentivos | 69 |
| Gráfico 41 – Estratégia da empresa e a GRH – Posicionamento | 70 |
| Gráfico 42 – Estratégia da empresa e a GRH – Papel do gestor de RH..... | 71 |
| Gráfico 43 – Estratégia da empresa e a GRH – Visão Futura | 72 |
| Gráfico 44 – Estratégia da empresa e a GRH – Inter-relação | 73 |
| Gráfico 45 – Estratégia da empresa e a GRH – Importância | 77 |

1. INTRODUÇÃO

Conforme menciona Parry, Stavrou, e Lazarova (2013), a concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas, sejam elas no âmbito nacional ou internacional, faz com que a todo instante se busque descobrir novas maneiras de atuação no mercado. É nesse contexto que a área de recursos humanos procura apoiar as demais áreas da empresa, tornando-se suporte de atividades cada vez mais complexas e dinâmicas, procurando contribuir com as demandas diárias existentes nas diferentes funções que desempenha, criando, portanto, políticas e práticas de Recursos Humanos (RH).

Nessa conjuntura, ao longo dos anos, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem alcançado, gradativamente, destaque nas empresas, participando, colaborando e promovendo o progresso e o melhor desempenho, utilizando-se das habilidades de atrair e manter pessoas com as aptidões técnicas e comportamentais, que se alinhem e coincidam com os objetivos da instituição. Podemos mencionar como fundamental recurso, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH). Dentre elas, se destacam: a análise e descrição de funções, o planejamento de recursos humanos, a realização dos processos de recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento, a avaliação e gestão do desempenho e as recompensas e incentivos. Tais práticas possibilitam a melhoria contínua dos processos internos da empresa, permitindo assim, a criação de procedimentos assertivos e de uma efetiva gestão.

1.1 Justificativa do Tema e Problemática

A relevância dessa investigação está diretamente ligada à ampliação dos conhecimentos obtidos sobre as práticas de gestão de recursos humanos, utilizadas pelas Micros, Pequenas e Médias Empresas (PME) Excelência escolhidas para serem examinadas.

Esperamos colaborar para uma melhor percepção e entendimento da estrutura e das PGRH vivenciadas por essas empresas, como resultado aos desafios competitivos utilizados como diferencial para captar e manter seus profissionais.

A decisão de estudar as PME Excelência em Portugal e a adoção das PGRH: o caso do Distrito de Braga foi tomada pelas seguintes razões:

- Em função da representatividade que as PME têm na Europa, como também em Portugal, país alvo desse estudo;
- Pelo destaque que as PME Excelência têm conseguido nos últimos anos, sendo tema de

interesse da sociedade de um modo geral;

- Por propiciar o acesso às fontes necessárias, de forma a assegurar a elaboração e a realização desse trabalho, visto que no ano de 2018, o distrito de Braga obteve 240 empresas premiadas como PME Excelência.

Frente a esses desafios, o presente trabalho reuniu informações que respondem à nossa problematização: Quais as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas PME Excelência? É comumente comentado entre os estudiosos as práticas de recursos humanos existentes nas empresas dos mais diversos ramos de atividades. Entretanto, se fizermos a mesma pergunta sobre quais as PGRH existentes nas PME Excelência e o que as difere das demais empresas, pouco se sabe responder. Pensando nisso, entendemos como válido estudarmos como essas práticas funcionam e como elas contribuem para o sucesso dessas empresas.

1.2 Objetivo da Investigação

Foi pensando nesse público que nem sempre é contemplado e pesquisado, que optamos por investigar as empresas que receberam o prêmio de PME Excelência 2018, no distrito de Braga composto por 14 concelhos, de forma a contribuir e ampliar as informações existentes.

Em tal grau realizamos uma pesquisa exploratória, para verificarmos as práticas vivenciadas pela gestão de recursos humanos, visando responder as seguintes questões de investigação: **Quais as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas PME Excelência? e Qual o diferencial competitivo que utilizam como estratégia de GRH?**

Desta forma, pretendemos perceber quais são as capacidades que essas empresas possuem e como as utilizam para compor a estratégia de gestão de seus recursos humanos. Com essa perspectiva as PME Excelência conseguem se distinguir das demais PME, criando assim, uma vantagem competitiva para seus negócios.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para propiciar a exposição das ideias, a revisão da literatura foi elaborada em dois tópicos: no primeiro são abordadas as PME e as PME Excelência, e no segundo explanamos sobre as práticas de gestão de recursos humanos. Esperamos colaborar para uma melhor percepção e entendimento do histórico e dos avanços ocorridos ao longo dos anos nas PME, assim como, as mudanças verificadas nas estruturas e práticas de gestão de recursos humanos.

2.1 As PME e as PME Excelência

Sabemos que a utilização da nomenclatura PME difere de país para país, ficando a cargo de cada um deles definir seus critérios. Em Portugal, essa definição é orientada pela Recomendação da Comissão (2003/361/CE, de 6 de Maio) e indica que na categoria de PME estão classificados os três tipos de empresas: micros, pequenas e médias, que empregam menos de 250 pessoas, com volume de negócios anual menor que 50 milhões de Euros ou balanço total anual menor que 43 milhões de euros.

| PME | Pessoas (efetivos) | Volume de Negócios (anual) | Balanço Total (anual) |
|-----------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Média Empresa | < 250 pessoas | < 50 milhões de € | < 43 milhões de € |
| Pequena Empresa | < 50 pessoas | < 10 milhões de € | < 10 milhões de € |
| Micro Empresa | < 10 pessoas | < 2 milhões de € | < 2 milhões de € |

Quadro 1 – Definição de Micro, Pequena e Média Empresa

Fonte: Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003

Embora cada país adote os seus próprios critérios, para Oliveira e Bertucci (2003), os critérios mais empregados são o número de trabalhadores e o volume de negócios da empresa.

Conforme mencionado por Levy e Powell (2005), as PME operam em ambientes complexos e competitivos que dificultam a sua permanência. Ademais, os autores destacam que essas empresas são influenciadas principalmente por três importantes fatores: a flexibilidade, a inovação e o mercado.

Ainda consoante os autores, as PME precisam de informações externas para conseguir se desenvolver e grande parte dessas informações são adquiridas utilizando-se as associações profissionais, como também, as relações pessoais.

Do ponto de vista de Burns (2001), embora muitas PME sejam criadas todos os anos, a sua permanência no mercado nos primeiros três anos de vida são os mais difíceis e por isso, 50% delas apresentam falência. Outro ponto a ser observado é que as estratégias utilizadas pelas PME tendem a ser mais informais, com mecanismos de diferenciação das empresas já existentes no mercado. Desta forma, buscam criar novos produtos ou serviços e assim, conseguem se diferenciar explorando esse nicho de mercado, utilizando a inovação como principal motor de crescimento. Além da inovação, outros fatores preponderantes são a qualidade e a flexibilidade aquando da oferta de seus produtos ou serviços.

Ainda de acordo com o autor, os responsáveis pelas PME muito raramente pensam na sua estratégia a longo prazo e quando decidem pela mudança, algumas vezes, a empresa já entrou em declínio. Isso acontece porque as necessidades do mercado mudam com regularidade e por vezes, a gestão não consegue captar tais alterações a tempo.

Face ao exposto, Cardon e Stevens (2004) referem que, as decisões tomadas relativas a gestão de recursos humanos nas fases iniciais de vida de uma PME, tem impacto direto no sucesso da empresa no decorrer dos anos.

Diante dos desafios enfrentados pelas PME, o autor reforça que ao longo dos anos, as empresas enfrentam pelo menos uma crise que ameaça a sua sobrevivência.

Ainda segundo o autor, as PME possuem recursos humanos e materiais mais limitados e por isso, alocam seus recursos de forma a alcançarem o máximo de vantagem para a empresa.

Blinn, Lindermann, Fäcks e Nüttgens (2010), destacam que todos os anos surge uma enorme quantidade de PME, embora, somente cerca de 40% destas empresas sobrevivam por mais de 10 anos.

Quanto a heterogeneidade, é importante considerar que, segundo Cassell, Nadin, Gray e Clegg (2002), o setor das PME é um setor extremamente heterogêneo, o que requer bastante cautela aquando da realização de comparações e generalizações, uma vez que, dentro das categorias das PME existem uma grande variedade de empresas.

De acordo com estes autores, podemos considerar as PME como empresas bastante voláteis, visto que possuem uma população em constante mudança, fato este que dificulta uma legítima caracterização do setor.

Consoante Wiesner e Millett (2003), os fatores externos afetam diretamente as PME. Isto posto, consideram como principais elementos: a legislação governamental e regulamentos, a globalização dos mercados e a internacionalização do negócio, os grandes acontecimentos políticos e sociais, os

avanços tecnológicos, as expectativas de clientes, os requisitos dos fornecedores e o crescimento dos concorrentes.

Os desafios enfrentados pelas PME exigem delas flexibilidade perante os clientes e dinâmica para atender às exigências dos fornecedores e financiadores. Por conseguinte, diante de tantos obstáculos, é importante que a empresa tenha uma margem de manobra para conseguir superar as incertezas futuras do mercado.

Em consonância com o mencionado acima, Analoui e Karami (2003) abordam que uma das principais causas para o insucesso das PME é que nem sempre conseguem atender as necessidades do cliente e do mercado. Os autores destacam ainda que existem entraves na gestão da empresa como também um excesso de confiança dos responsáveis de que conseguem abarcar todas os departamentos da empresa. Além disso, possuem limitações na capacidade de análise no que diz respeito à busca de novas oportunidades no mercado.

Quanto ao papel das PME, Cassell et al. (2002) afirmam a importância que as PME desempenham na economia europeia e, assim sendo, as economias nacionais e locais são na sua grande maioria formadas por empresas de menor dimensão, sendo a minoria formada de grandes empresas.

Moreira (2009) evidencia que em função de possuir uma estrutura organizacional mais simplificada, as PME resistem melhor às crises, o que facilita aquando da necessidade de uma rápida reorientação do negócio. Outra vantagem apontada pelo autor é que, as PME se adaptam com mais facilidade às mudanças das condições econômicas e sociais, conseguindo ser mais ágeis na identificação de novas oportunidades em mercados pouco explorados.

Em contrapartida, de entre as principais desvantagens Moreira (2009) evidencia:

- A dificuldade na obtenção de financiamento;
- Limitada ou até mesmo falta de planejamento estratégico e de gestão;
- O não aproveitamento da economia de escala.

Esses três fatores fazem com que as PME muitas das vezes não consigam competir com as grandes empresas nos grandes mercados internacionais. Isto posto, frente a essas dificuldades, a inovação tecnológica aparece como relevante diferencial na criação de valor para os seus clientes, tornando-se assim, mais competitiva.

É pensando em valorizar essas empresas que não apenas sobrevivem, mas que mesmo diante de tantas dificuldades, ainda conseguem se destacar em seus negócios, que foi criado no ano de 2009, uma premiação em reconhecimento a estas PME.

Denominamos PME Excelência as empresas selecionadas pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e pelo Turismo de Portugal, a partir do universo das PME Líderes, cujo propósito é atribuir destaque às PME, como reconhecimento e mérito aos resultados financeiros e econômicos alcançados.

Estas empresas obtiveram notoriedade consoante sua solidez financeira e sua rentabilidade acima da média nacional de Portugal. Além disso, conseguem estabelecer e manter altos padrões competitivos. Como resultado, essas PME conseguem contribuir na criação de riqueza e de emprego para a população local.

Como afirma Pellissier (2009), o mundo dos negócios cada vez mais desafiador tem forçado as empresas a buscarem sucesso não apenas a curto, mas também a longo prazo, com o desenvolvimento de estratégias que visem mantê-las produtivas e competitivas no mercado. Nada obstante, é fundamental a conquista da excelência operacional para enfrentar os obstáculos do cotidiano.

O estatuto das PME Excelência foi criado pelo IAPMEI, pelo Turismo de Portugal e em parceria com os seguintes bancos que operaram em Portugal: Banco BPI, Bankinter, Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, Caixa Geral de Depósitos, EuroBic, Millennium BCP, Montepio, Novo Banco, Novo Banco dos Açores, Santander Totta e as Sociedades de Garantia Mútua. O objetivo principal é evidenciar o desempenho e méritos alcançados pelas PME em cada ano. Vale destacar que a PME Excelência é uma marca registada do IAPMEI.

Isto posto, as PME Excelência são empresas dos mais variados setores de atividades que se destacaram através dos critérios estabelecidos de empregabilidade e contribuição de crescimento da sua região, que ganharam notoriedade pela sua solidez financeira, como também por seu desempenho econômico e financeiro, além de demonstrarem rentabilidade acima da média, atendendo também aos altos padrões de qualidade e competitividade.

O prêmio é realizado anualmente. Entretanto, aquando do início da elaboração deste trabalho, ainda não tinham sido divulgadas as empresas contempladas no ano de 2019. Consequentemente, utilizamos nesse estudo como referência, as PME Excelência de 2018, sendo esta a mais atual até ao momento.

O selo atribuído pelo IAPMEI e Turismo de Portugal foi concedido no ano de 2018 para 2378 empresas portuguesas, sendo a maioria sediada nas regiões Norte e Sul do país. Conforme o gráfico a seguir, disponibilizado pelo IAPMEI (s.d), a maioria das PME Excelência em 2018 são de pequena dimensão correspondendo a 70% das empresas (1652), seguido de 25% (604) de

empresas de média dimensão e finalizando com os 5% (122), que representam as microempresas.

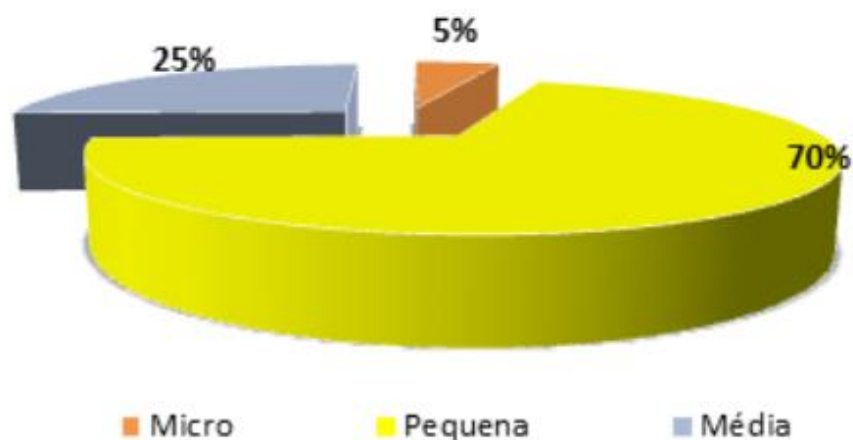


Gráfico 1 – Distribuição das PME Excelência por Dimensão – Ano 2018

Fonte: IAPMEI (s.d). - www.iapmei.pt

Ainda de acordo com o IAPMEI, no ano de 2018, em termos de setor, a liderança fica por conta das indústrias, em segundo lugar surge o comércio e em terceiro lugar, o turismo.

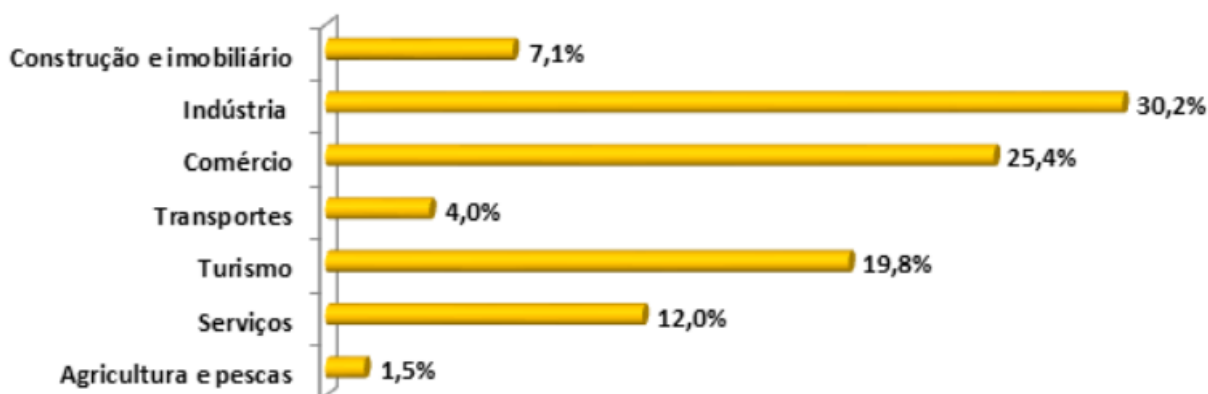


Gráfico 2 – Distribuição por Setor – Ano 2018

Fonte: IAPMEI (s.d). - www.iapmei.pt

Levando em consideração a região Norte, região que teve maior quantidade de empresas premiadas no ano de 2018, verificamos que o distrito de Braga, objeto do nosso estudo, ficou em segundo lugar e contribuiu com 240 empresas.

Se considerarmos apenas o concelho de Braga este número diminui para 46 PME, mesmo assim, vale destacar que a quantidade de empresas no concelho de Braga a receber essa premiação vem

crescendo ano a ano, apresentando em 2018 um aumento de 24,6% se comparado ao ano anterior. Conforme o IAPMEI, para atender aos critérios de seleção para ser considerada uma PME Excelência, é necessário atender aos requisitos a seguir:

- Autonomia Financeira $\geq 37,50\%$
- Rendibilidade Líquida do Capital Próprio $\geq 12,50\%$
- Dívida Financeira Líquida / EBITDA (*NetDebt/EBITDA*) $\leq 2,50$
- EBITDA / Ativo $\geq 10,00\%$
- EBITDA / Volume de Negócios $\geq 7,50\%$
- Crescimento do Volume de Negócios (de 2017 para 2018) ≥ 0
- Notação de risco atribuída pelas Sociedades de Garantia Mútua ≤ 5

Cabe enfatizar que esses requisitos contemplam todos os setores de atividades, exceto o de turismo, que possui critérios próprios.

Na hora de atribuir o selo de qualidade PME Excelência, o IAPMEI tem em conta vários fatores determinantes, quais sejam: situação regularizada perante a Administração Fiscal, a Segurança Social, o próprio IAPMEI e o Turismo de Portugal.

2.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Foi por volta dos anos 80, que as áreas de recursos humanos das empresas passaram por uma evolução muito significativa através do aparecimento de uma nova nomenclatura, designada Gestão de Recursos Humanos. Até então só existia o conceito mais limitado de gestão de pessoal.

Com esse novo entendimento, a gestão conquistou maior notoriedade e passou a exercer uma função mais estratégica nas empresas, deixando de realizar apenas tarefas administrativas e operacionais.

Para Cabral-Cardoso (2004), a evolução dos recursos humanos foi determinada por quatro períodos: o pré-industrial, o paternalista, o burocrático e por elevado desempenho. Com o passar dos anos os RH obtiveram maior evidência e relevância nos ambientes de trabalho, promovendo uma transformação de padrão que deixou de ser maioritariamente paternalista e passou a ser mais estratégico.

Na perspetiva de Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), a definição de gestão de recursos humanos é traduzida como o conjunto de atividades coordenadas pelo responsável de recursos

humanos, com a finalidade de atingir determinado propósito ou fim.

Consequentemente, podemos assimilar que a GRH é determinante para o desenvolvimento e fortalecimento de toda a empresa, contemplando inclusive sua cultura organizacional, através dos esforços realizados para gerar um ambiente de inovação e de aprendizagem contínua dos seus colaboradores.

Isto posto, podemos observar que, ao longo dos anos, a GRH vem trilhando uma árdua e dedicada trajetória dentro das empresas e apesar de já haver bastante investimento nessa área, ainda existem empresas que iniciaram há pouco tempo sua jornada e ainda aspiram qual o melhor caminho a percorrer.

Importante destacar que a empresa precisa ser analisada por inteiro, adotando assim uma visão complexa e múltipla. Suas metas e propósitos devem ser partilhados com todas as áreas e arrematadas em torno de um objetivo conciliador. Em vista disso, todos os colaboradores da empresa, inclusive os da área de recursos humanos, devem estar focados em uma mesma intenção, que é o objetivo maior da empresa.

Nesse cenário, Chiavenato (2010) estabelece que a modernização da gestão de pessoas se traduz através de várias atividades integradas entre si, no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para a empresa, quanto para os que nela trabalham. Exerce desta maneira, um papel fundamental nas mudanças que são realizadas interna e externamente na empresa e que acarretam modificações nas condições e disposições organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de trabalho.

No entendimento de Rafael e Lima (2012), as práticas de GRH não se limitam apenas a esse departamento e apresentam efeitos tanto nos níveis de satisfação e motivação dos colaboradores, quanto nos resultados conseguidos pelas empresas, refletidos nos lucros, nas vendas, na qualidade dos produtos e no seu crescimento.

Na interpretação de Farndale, McDonnell, Scholarios e Wikinson (2018), a GRH é apontada como uma abordagem específica da gestão dos trabalhadores, a qual busca atingir uma vantagem competitiva por meio do desenvolvimento estratégico da força de trabalho, fortemente preparada, utilizando para isso a integração de técnicas culturais, estruturais e pessoais.

Quanto a implementação das práticas de recursos humanos, Richard e Johnson (2001), destacam que os impactos alcançados com as práticas de recursos humanos estarão sempre agregados, quer seja no âmbito dos colaboradores, quer seja no âmbito da empresa, contemplando também, todo o ambiente que a cerca.

Oportuno destacar que, para Gibbons e Woock (2008), ao implementar as PGRH, as empresas devem equilibrar as competências de cada colaborador com as atividades que eles realizam, garantindo assim, um desempenho eficaz.

De acordo com Melo e Machado (2015), podemos considerar as práticas de recursos humanos a seguir como as mais frequentemente utilizadas nas empresas:

2.2.1 Análise e Descrição de Funções

Entendemos a análise e descrição de funções como um dos pilares que as empresas desenvolvem em suas práticas de recursos humanos.

Para Sousa et al. (2006), essa prática pode ser resumida como um processo onde são recolhidas, analisadas e organizadas todas as informações acerca de uma função existente na empresa. Nela deve constar: o que o colaborador fará, como fará, em quais condições fará e porque fará.

Nada obstante, Ivancevich (2008), evidencia que essa prática surge como diferencial, em razão de ser considerada peça fundamental na GRH e à vista disso, exerce papel estratégico dentro das empresas. Tal ferramenta precisa ser utilizada de maneira adequada, levando sempre em consideração as vantagens que podem ser extraídas e implementadas com a aplicação desse instrumento, permitindo assim, que sejam feitos os ajustes necessários à medida que a empresa cresça ou que venham a ocorrer significativas mudanças.

Ainda de acordo com o mesmo autor, através da criação da análise e descrição de funções se consegue congrega as informações essenciais para apoiar as demais atividades da gestão de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, a utilização da formação e desenvolvimento de carreiras, a aplicação da avaliação de desempenho ou o desenvolvimento de um sistema de recompensas.

Bilhim (2009) concorda com esse mesmo ponto de vista quando enfatiza que é através da utilização de um sistema de análise e descrição de funções que será possível reunir as informações necessárias que servirão de suporte para as diversas atividades de gestão, como por exemplo: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho e recompensas.

De acordo com Pavur (2010), a análise e descrição de funções é o ponto de partida, e é através dessa ferramenta que é dada sequência às demais práticas de gestão de recursos humanos.

Robbins e De Cenzo (2002), já partilhavam deste princípio quando afirmavam que tal ferramenta serve para informar ao colaborador quais são as atribuições que ele ficará responsável, assim como,

o que se espera dele e quais as opções de crescimento profissional na empresa.

Desta forma, é comum uma análise e descrição de funções contemplar as seguintes informações:

- Título da função;
- Função a serem desempenhadas;
- Características do trabalho e como deve ser realizado;
- Condições ambientais a que estará exposto o colaborador;
- Responsabilidades que assumirá.

Conforme entendimento dos autores, essa é uma prática que serve como orientação da gestão, visto que, fornece importantes informações para as demais práticas de gestão de recursos humanos.

Palmer e Valet (2001), destacam a importância da análise de funções estar sempre em constante atualização, conseguindo assim acompanhar as mudanças que ocorrem na empresa. Com essa atitude, esse instrumento estará sempre alinhado aos objetivos globais da empresa e qualquer mudança que haja na estratégia da empresa, estará refletida na análise e descrição de funções.

Para o efeito, Siddique (2004) destaca como a análise e descrição de funções pode contribuir para o desenvolvimento organizacional, posto que:

- Facilita a definição da estrutura da empresa, já que estabelece as funções e as atividades a serem desenvolvidas, como também, oferece ampla visão da hierarquia estabelecida;
- Colabora e estimula maior comprometimento e atitudes positivas dos colaboradores, visto que, os objetivos das funções estão definidos de maneira transparente, ficando fácil perceber o caminho a seguir para conseguirem progredir na empresa, o que se traduz numa maior satisfação e motivação dos colaboradores.

Embora percebam esses benefícios, Kotey e Slade (2005) consideram que, ao descreverem as funções existentes na empresa, muitas PME restringem a atuação dos colaboradores, em consequência de deixarem de ter maior flexibilidade e multifuncionalidade. É comum as PME optarem por não ter essa prática, evitando assim, limitar a atuação de seus colaboradores apenas ao que está escrito na ficha de descrição de função.

Para Singh (2008) a análise e descrição de funções é uma prática de gestão de recursos humanos de fundamental importância para o funcionamento e desenvolvimento das empresas, considerando assim, uma poderosa ferramenta de gestão.

Oportuno destacar que, para Stybel (2010), a caracterização realizada para elaboração da descrição

de função, auxiliará o colaborador que já ocupa aquele cargo ou que venha a ocupar, podendo consultar as responsabilidades necessárias, as aptidões requeridas, as competências desejadas e os conhecimentos fundamentais para trabalhar naquela empresa. Portanto, percebe como vantajoso os benefícios que uma empresa obtém com a implantação da análise de funções. Estas são informações valiosas e sem elas a seleção de um novo colaborador poderá ser realizada de maneira inadequada, sem atingir o objetivo principal que é o preenchimento da vaga.

Pató (2014) salienta que, afinal, essa prática se traduz em um processo de recolha e análise de informação, que visa atender diferentes propósitos e que pode ser elaborada visando responder a essas variadas finalidades. Em suma, o autor reforça que, a descrição de funções serve para detalhar o que um determinado trabalhador faz e como faz, descrevendo também quais são as condições e as ferramentas que utiliza, contemplando deste modo, as habilidades, as responsabilidades e também as qualificações essenciais para o desempenho de determinada função.

Assim sendo, do ponto de vista de Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques (2015), a análise de funções ajuda:

- A favorecer a relação entre o trabalho a ser desenvolvido e o trabalhador que irá executar as atividades;
- A reestruturar os variados processos de trabalho;
- A reagrupar funções de acordo com o mercado de trabalho;
- A adequar as mudanças necessárias ao ramo de negócio;
- A aumentar a motivação dos envolvidos.

Waters, Mironova e Stobinski (2017) concordam, quando evidenciam que a análise e descrição de funções permite definir as competências necessárias para o exercício de determinado cargo, ou seja, é um estudo que determina as habilidades, conhecimentos e competências que um indivíduo necessita para desempenhar a sua função.

Assim como acontece nas grandes empresas, é essencial que as empresas de menor dimensão percebam que a análise e descrição de funções é uma relevante ferramenta que ajudará no mapeamento de todo o trabalho realizado dentro da organização.

Sousa et al. (2006) consideram a análise de funções como fundamental para o funcionamento e crescimento de uma empresa, sendo uma importante ferramenta de gestão.

Vale salientar que, por serem mais coesas é importante que as PME utilizem esta prática, de modo

a auxiliar na gestão dos recursos humanos. É oportuno observar que por ter recursos limitados, a descrição das funções deve permitir alguma flexibilidade, visando a adaptação às atividades desenvolvidas no dia a dia dessas empresas.

2.2.2 Planejamento de Recursos Humanos

Compreendemos o planejamento de recursos humanos como a recolha e utilização de informações que servem para fundamentar e sustentar as decisões sobre os investimentos que deverão ser feitos para as atividades de RH.

De acordo com Rego et al. (2015), é neste processo que é decidido sobre os recursos humanos que serão necessários para atingir os objetivos da organização, dentro de um determinado período de tempo. Desta forma, é através deste planejamento que a empresa conseguirá antecipar quais são as forças de trabalho e quais talentos serão necessários para atingir seus objetivos.

Sobre esse tema, Dessler (2000) já sinalizava que o planejamento de recursos humanos é um processo que permite elaborar planos a médio e longo prazo e visa preencher as necessidades de mão de obra da empresa. Sendo assim, é nessa etapa que são analisadas quais as posições que se pretende preencher ou que se tenciona ampliar, contemplando ainda a forma de obtenção desses candidatos, se internos ou externos. Destaca ainda que o planejamento deve abranger toda a empresa, considerando desde a gestão de topo até o pessoal operacional.

Diante disso, Marras (2001) destaca a importância de as empresas investirem a longo prazo, evitando o pensamento imediatista no lucro, em detrimento ao planejamento estratégico e políticas que privilegiem o ambiente organizacional e os recursos humanos.

Nesse mesmo entendimento, Camara, Guerra e Rodrigues (2010) mencionam que o planejamento global de recursos humanos deve ser feito no médio e longo prazo, antecipando dessa maneira, o que acontecerá na empresa nos próximos cinco anos. Além disso, deve buscar a combinação dos interesses da organização, juntamente com o plano de carreira, observando os interesses individuais dos colaboradores que são relevantes para a continuidade do negócio.

Ainda em conformidade com os autores, é preciso identificar aqueles colaboradores que possuem potencial elevado de desenvolvimento e estabelecer um percurso profissional que proporcione motivação e crescimento a médio e longo prazo, de modo a estimular a manutenção dessa mão de obra.

Lucena (2017) enfatiza que esse planejamento é amplo e engloba desde a identificação e análise dos recursos humanos para os diversos departamentos da empresa, como também, o

desenvolvimento e implantação de programas, políticas e atividades que contemplem o que é necessário no curto, médio e longo prazo.

Ainda segundo o autor, é improvável que uma empresa consiga se estabelecer e se desenvolver de maneira lucrativa ao longo dos anos, sem planejar seus recursos humanos, uma vez que, é através desse planejamento que conseguirá alinhar as pessoas certas às estratégias do negócio, atendendo assim, aos objetivos da empresa. Ou seja, é através desse planejamento de recursos humanos, que é possível antecipar qual a força de trabalho que será necessária para atingir tais objetivos.

O autor ainda menciona que uma das questões preocupantes no que diz respeito ao planejamento estratégico é a sua operacionalização, tanto ao nível global do negócio quanto ao nível mais específico. Assim sendo, merece atenção todas as etapas que acontecem, desde a decisão até a execução, desde a definição do objetivo até o alcance do resultado, ou seja, todo o plano de ação.

Para além disso, Armstrong (2014) acrescenta que a estratégia de gestão de pessoas orienta qual o propósito da empresa em termos de pessoal, recomendando desta forma o planejamento e definindo as políticas e práticas de pessoal. Com isso, a área de recursos humanos passa a assumir a responsabilidade de se articular e interagir com o processo de planejamento estratégico da empresa, contribuindo assim, com diversas e relevantes informações para o processo global.

É através do planejamento que a empresa consegue identificar pontos de melhoria e assim, reduzir os riscos de suas ações, permitindo ainda estabelecer procedimentos que previnam erros e eliminem problemas futuros, potencializando desta forma, o sucesso da empresa.

Assim, podemos resumir que, planejar recursos humanos é definir qual a mão de obra ideal para conseguir atender as necessidades e alcançar os objetivos, permitindo, por conseguinte, o crescimento e evolução da empresa.

Segundo Rocha (1997) um correto planejamento de RH deve contemplar a quantidade e as qualificações das pessoas que a empresa precisa para conseguir alcançar seus objetivos estratégicos.

Jackson e Schuler (1990) já partilhava deste princípio quando consideravam quatro etapas para o planejamento estratégico de recursos humanos:

- Na primeira etapa há necessidade de reunião e diagnóstico que possa contemplar as expectativas e necessidades de recursos humanos para a empresa, incluindo também as necessidades futuras;
- Na segunda etapa é realizada a indicação e caracterização dos objetivos estabelecidos para a área de recursos humanos;

- Na terceira etapa ocorre o planejamento e implantação de programas que propiciem o alcance dos objetivos estabelecidos para a área de RH;
- E a quarta e última etapa é onde acontece o controle e avaliação do programa implantado.

Conforme mencionado por Fusaro (1993), um planejamento bem feito deve contemplar uma análise da organização e apresentar objetivos e metas coerentes com as estruturas e planos adotados. Destaca ainda a importância da reavaliação, do acompanhamento e da prática de melhorias diante de mudanças no mercado ou mudanças consideráveis e impactantes dentro da própria empresa.

Way e Johnson (2005), reforçam a importância na definição dos objetivos estratégicos das empresas e para que estes sejam possíveis, há a necessidade de se planejar e definir quais os recursos humanos que serão fundamentais nesta organização.

Assim como acontece nas grandes empresas, para ser eficiente o planejamento estratégico de RH nas PME precisa contemplar a situação atual da mão de obra disponível e os recursos que serão necessários no futuro para que a empresa cresça de forma estruturada.

Para Ulferts, Wirtz e Peterson (2009), é analisando as questões externas e o desenvolvimento de cenários sobre o futuro que é realizado o planejamento de recursos humanos nas empresas. Para os autores, as perguntas básicas a serem respondidas para o gerenciamento estratégico de RH são: onde estamos indo? e dadas as circunstâncias, como chegaremos lá? Ainda de acordo com os autores, o planejamento tem por objetivo maior garantir que a empresa tenha recursos humanos adequados para atingir suas metas e planos, contemplando ainda as tendências sociais, econômicas, legislativas e tecnológicas que possam afetar os recursos humanos, permitindo com isso, que a empresa permaneça flexível às mudanças que possam vir a existir.

Em conformidade com Melo e Machado (2015) são escassos os estudos existentes sobre o planejamento de recursos humanos nas PME, embora entendam como vantajosa a adoção dessa prática.

Os autores destacam a importância das demais práticas de RH estarem devidamente alinhadas ao planejamento de RH da empresa, para que não venham a ocorrer situações de disfunções organizacionais. Lembram ainda que, por vezes, o planejamento até existe nas PME, mas acontece de maneira informal e desconectada à estratégia da empresa, deixando desta maneira de obter importante vantagem competitiva.

2.2.3 Recrutamento e Seleção

Nesta etapa é onde acontece o primeiro contato do colaborador com a empresa. É usado para adicionar novos colaboradores, podendo inclusive se tornar um diferencial competitivo. Mas, para isso, é fundamental que seja bem planejado e que esteja ajustado ao contexto geral da organização. Chiavenato (2003) destaca que, o recrutamento tem como principal objetivo atrair colaboradores qualificados para determinada área dentro da organização, levando sempre em consideração a atual necessidade e as necessidades futuras de mão de obra para a empresa.

Desta forma, podemos dizer que no processo de seleção de pessoas a empresa utiliza um filtro e é através dele que selecionam apenas aquelas pessoas que demonstrem atributos desejáveis para a organização.

No entendimento de Camara et al. (2010), há alternativas que a empresa pode buscar antes de decidir pelo recrutamento de pessoal, quais sejam:

- Verificar a possibilidade de redistribuir as tarefas pelos demais membros da equipe;
- Analisar os demais cargos da empresa para verificar a possibilidade de eliminação ou de automatização do cargo;
- Reanalisar os perfis e competências das pessoas que desempenham atividades mais afins com o cargo vago, para tentar reagrupar essas atividades e assim, eliminar a necessidade de recrutamento.

Se mesmo após essa análise ainda existir a necessidade de mão de obra, então deverá ser suprida através do recrutamento, atendendo assim, ao perfil estabelecido. Além disso, é importante definir se o departamento de recursos humanos utilizará o recrutamento interno ou externo e se haverá necessidade de recorrer a empresa especializada para realização de tal recrutamento. Os autores reforçam ainda que é fundamental o envolvimento do gestor de linha nesse processo.

Chiavenato (2003) salienta que esta é uma indispensável ferramenta de gestão de recursos humanos que tem como propósito descobrir e indicar candidatos com perfil pretendido, tomando como base a análise e descrição de funções.

Em consonância, Pontes (2004) realça que é necessário atrair as pessoas que irão compor o quadro de colaboradores da organização, levando em consideração o tempo (quando) e a quantidade (quanto) de pessoas que a empresa precisará.

Rocha (1997), já corroborava com essa opinião, quando afirmava que para se conseguir a mão de obra ideal para preencher os cargos vagos, é necessário que a empresa utilize um conjunto de

técnicas e procedimentos, buscando assim, atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar tais cargos dentro da organização.

Para Cassell et al. (2002), o recrutamento e seleção é a PGRH mais utilizada pelas PME em função da necessidade que existe em se ter colaboradores suficientes para que a empresa possa produzir.

Segundo Cardon e Stevens (2004) apesar de não existir departamento de recursos humanos formais na maioria das PME, essas empresas possuem alguma política de recrutamento e de seleção, mesmo que essas políticas estejam apenas subentendidas.

Ainda segundo os autores, o maior desafio que as PME encaram aquando do recrutamento é conseguir atrair e selecionar candidatos, mesmo não tendo pessoal de RH com formação ou experiência significativa nesta área.

Zaharie e Osoian (2013) salientam que o processo de recrutamento pode ocorrer de dois modos: interno ou externo. Ocorre de forma interna quando procuramos dentro da própria empresa um candidato para preencher a vaga. Embora a prática de recrutamento interno aconteça com frequência, por vezes, as PME se vêm obrigadas a utilizar o recrutamento externo, por não existir a mão de obra qualificada na empresa.

Para Almeida (2009) é em função da necessidade de acompanhar um mercado exigente e em frequente mudança, que surge o interesse das PME em apostarem em colaboradores mais qualificados, que possuam competências transversais, facilitando assim, quando da necessidade de assumirem outras funções dentro da empresa.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a vantagem do recrutamento interno é que incentiva os colaboradores a se aprimorarem e a se desenvolverem, devido a possibilidade de surgir oportunidades de crescimento dentro da empresa. Outro ponto a ser considerado é que nesse processo, os investimentos feitos com formações anteriormente realizadas são aproveitados pelo colaborador na nova função.

Ainda segundo os autores, o recrutamento interno, na grande maioria das vezes é considerado eficaz, além de gerar menor custo para a empresa e ocorrer com maior rapidez. Outra vantagem é que os colaboradores que nela trabalham percebem que lhes são oferecidas oportunidades de crescimento e com isso se sentem mais valorizados e motivados.

No entendimento de Kotey e Slade (2005) as PME dão preferência ao recrutamento interno em detrimento do recrutamento externo. Para isso, a ferramenta mais utilizada é a promoção do colaborador. Se por um lado esse procedimento valoriza quem já trabalha na empresa, por outro, dificulta a entrada de novas pessoas com diferentes experiências e com variados conhecimentos e

competências. Como desvantagem, faz com que se limite e restrinja a probabilidade de conseguir alguém que possa trazer novas perspectivas para a empresa.

Quanto ao recrutamento externo Elgennen (2009), considera que precisa ser realizado de forma adequada, levando em consideração o negócio da empresa e o perfil da vaga, de modo a preencher os requisitos necessários. Mesmo assim, observa que não pode deixar de considerar que, em comparação ao processo interno, o externo tende a ser mais demorado e geralmente são mais caros.

Isto posto, em conformidade com Sousa et al. (2006), as principais fontes de recrutamento externo são:

- O recrutamento acadêmico – modalidade em que as empresas procuram as escolas, com o intuito de recrutar candidatos finalistas, que apresentem elevada competência e considerável potencial;
- Os centros de emprego – bastante utilizado principalmente para profissões mais técnicas;
- As empresas especializadas em recrutamento – quando há necessidade de alcançar um maior número de pessoas;
- Os *head-hunting* – essa fonte tende a ser utilizada quando há necessidade específica de pessoal, geralmente atrelado a cargo de chefia;
- Os anúncios – nessa modalidade é comum a organização ficar mais exposta, uma vez que, na publicação dos anúncios são apresentadas as características da empresa, como também são mencionados o lugar e os critérios da vaga. Além disso, em muitos casos, também são referenciados o salário e o pacote de incentivos;
- As candidaturas espontâneas – diferente das demais fontes de recrutamento, nessa modalidade, o candidato é quem procura a empresa. Na maioria das vezes, o *curriculum vitae* é entregue pessoalmente na empresa ou enviado por correio eletrônico. Além disso, algumas empresas disponibilizam nos seus portais um espaço reservado para o preenchimento de dados dos candidatos;
- Os processos já existentes de recrutamento e seleção – a empresa utiliza a própria base de dados referente aos processos anteriores para recrutar possíveis candidatos para processos futuros;
- Os recrutamentos on-line – essa fonte de recrutamento externa é caracterizada por instrumentos que possibilitam a prospecção, a recepção e a realização de triagens de candidatos, realizados através dos mais diversos *sites*;

- Realizado de maneira informal – nessa modalidade são utilizados os contatos e referências para verificar se há alguma pessoa da rede de contatos que atenda ao perfil da vaga.

Diante do exposto, observamos que existem várias fontes de recrutamento e caberá a empresa definir qual é a mais apropriada, levando sempre em consideração as premissas definidas inicialmente.

Na perspectiva de Cassel et al. (2002) citado por Melo e Machado (2015), o recrutamento e seleção são práticas realizadas pelas PME, mas que ocorrem de uma maneira bastante simples e informal, se comparados a uma grande empresa. Outro ponto a ser destacado é que não há uma sequência estruturada das etapas realizadas entre o recrutamento, a seleção e a contratação do candidato, havendo variações de acordo com as necessidades e particularidades existentes em cada PME.

Deshpande e Golhar (1994) entendem que as PME precisam estar mais recetivas ao recrutamento externo, uma vez que nem sempre essa modalidade de recrutamento requer alto investimento. Além disso, como grande vantagem do recrutamento externo, os autores salientam o aumento das possibilidades de candidatos com os requisitos necessários, enriquecendo assim, o processo seletivo, bem como promovendo o crescimento sustentado da empresa.

E por fim, Barrett e Mayson (2007) alertam para uma temática importante, pois à medida que a empresa vai crescendo, vai se tornando mais difícil o preenchimento das vagas utilizando apenas as redes de contatos, visto que essa fonte de recrutamento é limitada e em determinado momento irá se esgotar.

No que diz respeito ao processo de seleção, Rocha (1997), menciona que, embora esteja diretamente ligada ao recrutamento, diferencia deste, por razão de ter como principal finalidade, escolher dentre os candidatos que foram recrutados, aqueles que possuem as melhores condições para o desempenho das atividades, aumentando assim o desempenho organizacional. Ou seja, é na seleção que ocorre a comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências dos candidatos.

Para Sousa et al. (2006), os métodos mais utilizados na seleção dos candidatos são:

- A análise do currículo, que proporciona a quem está selecionando um resumo do percurso pessoal, escolar e profissional do candidato;
- Os testes psicológicos, que consistem em medir e analisar o desenvolvimento mental, aptidões e habilidades do candidato;
- Os testes de personalidade, que consistem em estudar os diversos traços de personalidade,

sejam eles traços adquiridos, como o caráter, ou traços inatos, como o temperamento;

- Os testes de aptidão, que são específicos para algumas funções e têm por finalidade averiguar se o candidato tem a aptidão física necessária para o desempenho da função;
- Os testes de competências específicas, como é o caso de conhecimento em línguas estrangeiras ou conhecimentos técnicos. Geralmente são realizados testes para medir se o candidato possui as competências exigidas para o desempenho da função;
- Os testes de simulação, são testes que visam criar simulações de situações reais que o candidato precisará realizar no desempenho de sua função;
- A entrevista, que é um dos métodos mais utilizados na seleção e permite avaliar algumas competências, testar o raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas e esclarecer pontos do *curriculum* do candidato que não ficaram claros;
- E por fim, os *Assessment Centres*, ou seja, centros de avaliação, que é uma ferramenta utilizada para avaliar a capacidade de adaptação de um candidato a uma determinada função. Nesse método, é utilizado um conjunto de exercícios, de testes e de entrevistas.

Por fim, Moheno e Calzada (2008), concluíram que o sucesso das PME depende do recrutamento e retenção do capital humano, o que torna esta prática de gestão de recursos humanos fundamental para a empresa. Além disso, destaca que este é um dos principais problemas enfrentados pelas PME, visto que as grandes empresas conseguem proporcionar mais oportunidades tanto na progressão na carreira, quanto no conjunto de recompensas, com os quais as PME não conseguem competir.

2.2.4 Formação e Desenvolvimento

A agitação dos mercados e a velocidade com que as mudanças ocorrem nos dias atuais, fazem com que a formação profissional ganhe cada vez mais destaque e seja uma das práticas indispensáveis para o desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores, ou seja, a formação surge nas empresas como mecanismo facilitador nesse processo de constante mudança.

Greenidge, Alleyne, Parris, e Grant (2012) salientam que a formação é um processo sistemático, que tem como principais objetivos modificar as atitudes, os conhecimentos, as habilidades, como também, os comportamentos dos colaboradores, ajudando desta maneira a atingir os objetivos organizacionais.

Ainda segundo os autores, a decisão de proporcionar formação para os trabalhadores pode ser

desencadeada pelos mais variados motivos, quais sejam:

- Cumprir a legislação;
- Alinhar o conhecimento à aquisição de uma nova tecnologia;
- Proporcionar adaptabilidade da força de trabalho;
- Melhorar a produtividade dos colaboradores;
- Implementar novas práticas de trabalho;
- Mudança na estratégia do negócio.

Rego et al. (2015) concordam quando mencionam que a formação é um processo através do qual os colaboradores da empresa aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos essenciais para conseguirem realizar seu trabalho. Os novos conhecimentos adquiridos deverão ser aplicados de maneira que se consiga aumentar os níveis de desempenho tanto dos colaboradores, quanto da própria organização.

Salas e Cannon-Bowers (2001) destacam a importância de não confundir eventos educativos e isolados, com a formação, que por sua vez, tem natureza sistêmica. Ressaltam ainda que, durante algum tempo, não foi considerado o facto de que a formação teria que ser analisada e preparada, levando em consideração as necessidades da empresa e não apenas como um facto isolado.

Os autores evidenciam também a existência de duas modalidades de formação: a inicial e a contínua. A formação inicial tem como principal objetivo a aquisição de capacidades e competências necessárias para que o colaborador possa exercer determinada atividade profissional. Em contrapartida, a formação contínua, tem como fundamental finalidade a aquisição de capacidades e competências ao longo de um período, de forma a manter-se atualizado no desempenho das atividades pelas quais é responsável.

À vista disso, podemos considerar que a formação é uma ferramenta que tem como principal objetivo facilitar o aperfeiçoamento dos colaboradores, buscando assim a melhoria da produtividade, como também das relações interpessoais. Desta forma, pode contribuir para o desenvolvimento dos comportamentos e atitudes dos colaboradores, refletindo de forma positiva na organização.

Por conseguinte, a formação tem dentre os principais objetivos, munir os colaboradores com os conhecimentos e competências necessárias para a execução de suas funções.

Rego et al (2015) orientam que, para que haja o correto planejamento da formação, é necessário seguir as fases que constituem o ciclo formativo, quais sejam:

- Identificação das necessidades, ou seja, é nessa etapa que são detetadas as necessidades

formativas. Este diagnóstico pode ser aplicado em três níveis: no nível organizacional, no nível operacional e no nível individual. A avaliação de desempenho pode ser um grande aliado no levantamento de necessidades de formação;

- Programação, ou seja, planejamento da formação. É nessa etapa que são conhecidos e ponderados: os objetivos da formação, quem são os formandos e formadores, os conteúdos, os métodos e os recursos que serão necessários para formação, como também, o local, o horário e o custo da ação formativa;
- Execução, ou seja, a realização da formação. Nessa etapa há necessidade de observação de pontos como: a adequação do programa às necessidades verificadas, a adequação do material utilizado, a qualidade dos formadores e a motivação dos formandos;
- E por fim, a última etapa trata da avaliação da formação, ou seja, é nessa fase que ocorre a verificação de que todas as necessidades observadas na fase do diagnóstico foram ou não atendidas.

Conforme exposto acima, a primeira etapa do plano formativo de Rego et al. (2015) aborda a **identificação das necessidades**.

Peretti (1997) já partilhava deste princípio quando afirmava que o plano formativo deve começar com a identificação das necessidades e menciona três formas de determinar a necessidade de formação, quais sejam:

- Determinação a partir das competências exigidas profissionalmente para atender as necessidades da empresa;
- Determinação a partir das expectativas dos indivíduos e dos grupos;
- Determinação a partir da análise da situação do trabalho.

Ainda segundo o autor, depois de ser avaliada a necessidade de formação na empresa, o responsável pela formação precisa elaborar e controlar a aplicação do plano de formação, observando detalhes como: o orçamento, a preparação e a realização da formação.

Oportuno destacar que na interpretação de Iqbal e Khan (2011), para a realização do levantamento de necessidades, é necessário observar duas fases: a primeira identifica inconsistências entre o padrão de desempenho e o desempenho atual e a segunda descobre as causas das inconsistências priorizadas e decide usar ou não a formação como intervenção.

Segundo Leat e Lovell (1997), para diagnosticar as necessidades é fundamental identificar os três

níveis de análise:

- Nível da organização: que diagnostica onde a formação deve atuar, em consonância com os objetivos organizacionais;
- Nível da tarefa: que avalia as demandas das funções e o modo como elas podem ser aprimoradas ou modificadas para apoiar metas organizacionais e individuais;
- Nível da pessoa: que avalia como o colaborador desempenha as atividades, visando identificar intervenções de formação que abordam as variações de desempenho e promovem o desenvolvimento dos colaboradores.

A segunda etapa do plano formativo de Rego et al. (2015) aborda o **planejamento da formação** e os autores orientam a realização desse planejamento através dos três métodos a seguir:

- Transmissão da informação, utilizando para isso, as aulas tradicionais ou aulas através do computador (*e-learning*);
- As simulações, onde podem ser utilizados como material de apoio os estudos de caso, as simulações ou *role playing*;
- E por fim, a formação no próprio posto de trabalho, que é utilizada quando há necessidade de realização de rodízio de funções, para processo de acolhimento de novos colaboradores ou ainda nos processos de *coaching*.

Ainda de acordo com os autores, a escolha do método a ser utilizado na formação vai depender de fatores como: o número de pessoas a formar, o tempo disponível para a realização da formação, os tipos de formandos e a verba destinada a formação. Vale destacar que a escolha do método errado, pode determinar o sucesso ou insucesso da ação formativa.

Ainda na elaboração do plano formativo, é necessário verificar se a formação ocorrerá interna ou externamente. De acordo com Rego et al. (2015), algumas vantagens ao optar pela formação interna são: a disponibilidade do formando, simplicidade das questões logísticas e o grau de similaridade com a atividade.

No entendimento de Troy (2017), a formação interna é uma solução mais econômica. Com isso, uma das principais vantagens desse tipo de formação é o baixo custo.

Caetano e Vala (2007) destacam como aspectos favoráveis ao plano formativo interno, a adaptação à realidade organizacional específica, os programas construídos à medida e as possibilidades de responder às necessidades da organização.

Ainda segundo os autores, o método formalizado de formação pode ser do tipo: inter-empresa ou intra-empresa. A formação inter-empresa é aquela que é realizada fora da empresa e utiliza formadores externos. Cabe ainda dizer que nesse tipo de formação, existem participantes provenientes de outras organizações. No que diz respeito a formação intra-empresa, essa assume características distintas da primeira, visto que são realizadas na própria empresa, podendo ser escolhidos formadores internos ou externos. Cabe destacar que nesse tipo de formação, apenas participam os colaboradores da própria empresa.

Os autores apontam ainda que a escolha pela formação inter-empresa ou intra-empresa depende de fatores e características da própria organização, como por exemplo: o número de pessoas que se pretende formar e a verba disponibilizada para formação.

Para Barber e outros (1999) citado por Melo e Machado (2015), os métodos formalizados de formação e desenvolvimento são mais propícios para serem utilizados pelas grandes empresas, enquanto que nas PME essa prática ocorre de maneira mais informal e frequentemente, no próprio local de trabalho. Esse fato acontece pela capacidade limitada de recursos humanos existentes nas PME, tornando-se muitas vezes inviável a liberação de um colaborador para a realização da formação. Nesse contexto e visando não prejudicar as atividades do setor ou até mesmo não parar a produção, os responsáveis liberam o colaborador para realização da formação, desde que seja no próprio local de trabalho, tentando assim, conciliar as atividades diárias do colaborador, com a formação a ser ministrada.

A terceira etapa do plano formativo de Rego et al. (2015) aborda a forma como será realizada a formação, ou seja, a sua **execução**. Conforme os autores, nessa etapa serão observados a adequação do programa, assim como o material utilizado. Outro ponto a ser considerado, é a qualidade dos formadores e a motivação dos formandos.

Após toda a fase de análise e estruturação do plano formativo, o trabalho está pronto para ser colocado em prática, para ser executado.

Camara et al. (2010) concordam que a fase da execução é aquela que corresponde à realização da ação da formação e que tem por finalidade introduzir a mudança no estado de comportamento ou conhecimento, consoante os objetivos previamente estabelecidos. Os autores expõem ainda que é nessa fase que deve ser distribuído, aos formandos, o programa previamente elaborado. Nesse programa deve conter informações sobre o conteúdo que será lecionado na ação de formação, os objetivos pretendidos, o público a quem se destina, as competências que serão desenvolvidas, assim como, a duração, a data, o local e o horário da formação. Além disso, complementa que de

modo a controlar a assiduidade dos formandos, deve ser distribuída também uma folha de presença.

A quarta e última etapa do plano formativo de Rego et al. (2015) é a **avaliação da formação**. De acordo com Jameson (2000), não há razão de se investir em formação sem aferir a sua eficácia, pois é através dela que a empresa poderá verificar se o objetivo foi atingido. Ainda conforme o autor, pode-se considerar o plano de formação e um orçamento específico para a formação como indicadores para saber se há sistematicamente a existência de formação na empresa.

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016) destacam que há quatro níveis de avaliação, respetivamente apresentados a seguir:

- **Reação:** afere o grau de satisfação dos participantes na formação. Sugere-se o uso de questionários para perceber a opinião dos formandos;
- **Aprendizagem:** avalia o grau de domínio de determinados conhecimentos durante e ao final da formação, ou seja, verifica o que efetivamente foi aprendido. Recomenda-se a aplicação de um teste antes e depois da formação. O nível de avaliação deve ser quantitativo e é aconselhado a análise estatística dos dados;
- **Comportamento:** no contexto real de trabalho, que afere se os formandos alteraram os respetivos comportamentos com base nos saberes que adquiriram através da formação. É proposto que seja realizada uma avaliação pelo próprio formando, chefia, colegas ou clientes, após três meses do processo formativo;
- **Resultado:** examina os impactos da formação no desempenho da organização. Os critérios de avaliação utilizados nessa fase são indiretos, dentre eles, qualidade, produtividade e número de erros.

É nesse sentido que Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016) salientam a importância em avaliar a formação em momentos distintos. O primeiro momento acontece imediatamente após a formação, para que se possa perceber a reação dos formandos. No segundo momento é feita a avaliação da aprendizagem, que visa avaliar através do formador, todos os formandos. Para isso é utilizado a divisão de critérios identificados por atitudes e comportamentos e também por aquisição de conhecimentos e competências. O último passo é avaliar o comportamento para perceber a eficácia da avaliação e desta forma, finaliza-la.

Vale destacar que nessa prática de gestão de recursos humanos, além da formação é contemplado também o desenvolvimento.

Nesse sentido, Garavan (1997), menciona que implicará numa aprendizagem que será desenvolvida ao longo de um período de tempo e relacionará as capacidades de pensar, de agir e de sentir dos colaboradores. Ainda segundo o autor, o desenvolvimento se associa ao processo de crescimento e discernimento individual, resultado de um progresso de aprendizagem e descoberta que pode acontecer consciente ou inconscientemente. Além disso, o autor destaca que o grau de desenvolvimento, assim como o próprio processo, terão impacto direto na aprendizagem, requerendo assim, que os programas formativos considerem os diferentes ritmos de aprendizagem dos colaboradores, pois depende do nível de desenvolvimento de cada um.

No entendimento de Armstrong (1992) o desenvolvimento dos recursos humanos na perspectiva organizacional, consiste em permitir, potencializar e estimular a evolução dos colaboradores nos mais diversos processos e dimensões da empresa, visando atender necessidades atuais e futuras.

Para finalizar, Kotey e Folker (2007) destacam que o nível consideravelmente baixo de participação em formação e desenvolvimento nas PME dificulta o seu crescimento, visto que o abandono das práticas formais de recursos humanos pode criar entraves para o progresso rumo a uma vantagem competitiva sustentável em empresas de menores dimensões, além de inibir a inovação nessas PME.

2.2.5 Avaliação e Gestão do Desempenho

É nessa etapa que ocorre o acompanhamento e controle das tarefas de cada colaborador, buscando acompanhar, coordenar e apoiar os recursos humanos, utilizando dentre vários recursos, os tecnológicos. Para a realização desse acompanhamento, podemos citar como exemplo, os sistemas de informações gerenciais, que possibilitam aos responsáveis medir o desempenho, de forma global ou individual, gerindo melhor seus subordinados.

É nesse sentido que Dessler (2000) nomeia a avaliação de desempenho no contexto organizacional como sendo a avaliação das qualidades e da importância de uma pessoa no desempenho de suas funções. Complementa ainda que as empresas possuem procedimentos formais ou informais para avaliar o desempenho de seus colaboradores. Para além disso, o autor define a avaliação de desempenho como uma metodologia que abrange os itens a seguir:

- Estabelece método de trabalho;
- Avalia o desempenho atual do colaborador em relação ao método estabelecido;
- Proporciona *feedback* ao colaborador, visando a melhoria do desempenho.

Para além disso, Caetano e Vala (2007) definem que a avaliação de desempenho é um processo formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização.

Os autores enfatizam ainda que é através desse processo que é possível definir os níveis de desempenho dos diferentes colaboradores e a sua associação com a remuneração, atribuindo dessa forma, uma conexão com o sistema de recompensas.

No entendimento de Beaumont (1993), a avaliação de desempenho tem como primordial objetivo a melhoria do desempenho da pessoa em evidência. Além deste, podem aparecer outros benefícios, como é o caso da geração de informações relevantes para o planeamento de recursos humanos da empresa, das informações que contribuam para a aperfeiçoamento da comunicação organizacional e da melhor compreensão das pessoas que estão envolvidas nesse processo.

Do ponto de vista de McEvoy e Buller (2013), a maioria das empresas utiliza a avaliação de desempenho para contemplar duas funções: fornecer *feedback* (desenvolvimento) e recompensar (avaliação). Desta forma, os autores complementam que é através da avaliação de desempenho que se consegue perceber a *performance* de cada colaborador e os progressos que realizaram em determinada função, como também, identificar o potencial existente que permita futura progressão na carreira. Sendo assim, as avaliações precisam ser justas e imparciais, fundamentadas por metas atingíveis e objetivos claros, respeitando as características de cada cargo.

Para Rocha (1997), é através da utilização dessa prática de gestão de recursos humanos que se consegue avaliar o desempenho dos colaboradores levando em consideração os objetivos previamente estabelecidos pela organização.

Camara et al. (2010) corroboram com essa opinião quando estabelecem que a avaliação de desempenho facilita a validação do sistema de recrutamento e seleção, além de possibilitar a medição da contribuição que cada colaborador dá para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda conforme os autores, a avaliação de desempenho estabelece três propósitos principais, quais sejam:

- A gestão das remunerações;
- A determinação do potencial do trabalhador;
- E a identificação da necessidade de formação.

Por conseguinte, Sousa et al. (2006), enfatizam que os principais objetivos da avaliação de desempenho são:

- Cumprir os objetivos estratégicos da organização;
- Fomentar a inovação e promover a adaptação para a mudança organizacional;
- Superar os desempenhos médios, de modo a buscar a excelência;
- Melhorar a comunicação interna.

No entanto, Taticchi, Tonelli e Cagnazzo (2008), referem que inicialmente o desenvolvimento dos modelos de avaliação de desempenho foram mais focados nas grandes empresas. Os autores salientam ainda que foi apenas depois da década de 90 que começaram a aparecer estudos de modelos direcionados especificamente para serem aplicados nas PME. Outro ponto a ser destacado é que após o ano 2000, os estudos relativos a PME expandiram-se em duas direções. Na primeira, as PME aplicavam modelos adaptados, utilizados pelas grandes empresas e na segunda, os modelos começaram a ser realmente desenvolvidos contemplando as características das PME.

Rogers e Slinn (1993) alertam que os critérios utilizados para a avaliação de desempenho devem ser cautelosamente escolhidos. Além disso, devem estabelecer conexão com os objetivos organizacionais, refletindo assim, na consolidação do compromisso maior, que é a missão da empresa. Vale salientar que muitas das vezes, os benefícios e incentivos proporcionados aos colaboradores da empresa estão atrelados aos sistemas de avaliação, o que requer redobrada prudência, uma vez que essa avaliação se traduz em recompensas monetárias ou em outras formas de recompensas.

Armstrong (1992) considera a avaliação de desempenho como uma prática de gestão de recursos humanos, utilizada para reconhecer tanto as potencialidades, quanto as fraquezas, objetivando o melhor desempenho do colaborador.

Wagar e Langrock (2004) observaram que quanto maior a empresa, mais formalizada tende a ser essa prática de GRH e que a maioria das PME não fazem uso da avaliação de desempenho. No seu estudo, os autores constataram que apenas 38% das empresas pesquisadas tinham práticas formalizadas de suas avaliações e que as empresas que tinham tal formalização, utilizaram as informações maioritariamente para:

- Tomada de decisão salarial;
- Identificação das necessidades de formação;
- Promoção dos colaboradores.

Na perspectiva de Sousa et al. (2006), a avaliação de desempenho na maioria das vezes é realizada

de modo informal, ou seja, sem método específico de avaliação. Entretanto, quando existe na empresa a formalização da avaliação de desempenho, a periodicidade adotada é anual e é realizada para os níveis superiores da empresa.

Ainda de acordo com os autores, os métodos mais utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores são:

- Escala gráfica, que é a avaliação do desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados;
- Escolha forçada, que é a avaliação do desempenho dos colaboradores utilizando frases descritivas com determinadas alternativas;
- Pesquisa de campo, que é a avaliação feita pelo chefe com assessoria de um especialista que elabora um relatório tendo em conta a entrevista realizada;
- Incidentes críticos, que ocorre através da chefia direta, o qual analisa e regista os fatos positivos e negativos do desempenho do colaborador;
- Comparação aos pares, que consiste na comparação dos colaboradores, dois a dois, registrando aquele que é considerado melhor quanto ao seu desempenho;
- Frases descritivas, onde o avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do colaborador, como também, as frases que demonstram o oposto do seu desempenho;
- Auto-avaliação, onde o colaborador faz uma análise das suas próprias características de desempenho;
- Avaliação por resultados, onde é realizada uma análise periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados;
- Avaliação por objetivos, onde o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar num período de tempo definido;
- Avaliação por competências, onde o colaborador identifica as suas competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. As chefias e os gestores de recursos humanos devem ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e as realidades da organização.

Barrett e Mayson (2007) salientam que as práticas de avaliação de desempenho nas PME tendem a ser contínuas, entretanto são informais. Quanto ao objetivo, são mais utilizadas para monitorização do que para o desenvolvimento dos recursos humanos. Sendo assim, à medida que a empresa passa a priorizar o gerenciamento de pessoas, ela deixa de ter uma administração mais tradicional e

passa a ser mais participativa, adotando práticas e diretrizes para seus recursos humanos, em consonância aos objetivos da empresa.

Entretanto, quando aplicada a PME, a avaliação de desempenho esbarra em algumas barreiras, observadas nos estudos de Hudson e outros (2001), citado por Melo e Machado (2015):

- Não é estratégica, ou seja, não está ligada ao planejamento maior da empresa;
- É pouco clara, visto que nem sempre são realizados os passos anteriores necessários e que servem de premissas para uma boa avaliação de desempenho;
- E por fim, é focada em dados desatualizados, o que prejudica a análise.

Ainda de acordo com Melo e Machado (2015), para que a avaliação de desempenho ocorra de forma atrativa nas PME, essas avaliações devem apresentar resultados realistas, considerando as limitações de recursos de cada PME. Além disso, deve garantir a compreensão por parte dos colaboradores, bem como, demonstrar resultados em curto prazo.

Para finalizar Cheng (2013), menciona que os processos de avaliação de desempenho são essenciais para a gestão dos recursos humanos de uma empresa, sendo através dessa prática que as PME conseguem obter vantagem competitiva em relação à feroz concorrência, aumentando a capacidade de sobrevivência num mercado tão exigente.

2.2.6 Recompensas e Incentivos

Podemos dizer que esta prática de recursos humanos trata sobre a retribuição que a empresa disponibiliza para o colaborador, visando estimulá-lo, na tentativa de atender suas necessidades individuais.

Na perspectiva de Sousa et al. (2006), um sistema de recompensa é composto por princípios e diretrizes referentes às retribuições que a empresa designa para seus colaboradores. Essas retribuições podem ser tanto de natureza material, quanto imaterial, e são estabelecidas em contrapartida ao trabalho realizado.

Destacam ainda a importância de assegurar a equidade interna, proporcionando competitividade e a individualização dos salários, utilizando para isso fatores de mérito individual. Além disso, o sistema de recompensas leva em consideração variados aspectos, quais sejam: a categoria profissional, a antiguidade na empresa, os níveis de responsabilidade assumidos, o desempenho profissional, o potencial do colaborador e os resultados individuais e coletivos obtidos.

Os autores sinalizam ainda que o sistema de recompensas tem como principal objetivo:

- O fortalecimento da cultura da empresa;
- A atração e retenção dos melhores colaboradores;
- O aumento da motivação e da produtividade;
- O reforço do papel e do estatuto de cada nível de hierarquia da empresa.

Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2012), acrescentam ainda mais dois objetivos a essa listagem: ser financeiramente sustentável no médio prazo e ser percebido como justo pelos colaboradores.

Para os autores Camara et al. (2010) os sistemas de recompensas são compostos por um conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem. Essa contrapartida é decorrente da qualidade das atividades prestadas pelo colaborador, como também da contribuição e empenho de cada um deles no que diz respeito ao desenvolvimento e resultados alcançados pela empresa. Desta forma, mencionam que o principal objetivo desse sistema é estimular a motivação e, por isso, a empresa tem que observar quais os fatores que, do ponto de vista dos colaboradores, são mais motivadores no desempenho do seu trabalho.

Ainda segundo os autores, as recompensas podem ser:

- Intrínsecas, ou seja, referem-se ao trabalho propriamente dito. São exemplos de recompensas intrínsecas: a possibilidade de crescimento profissional e pessoal, o reconhecimento e a satisfação com o ambiente de trabalho;
- Extrínsecas, ou seja, são aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções. Além dessas, são consideradas também recompensas extrínsecas, o reconhecimento de supervisores e colegas.

Baker, Jensen e Murphy (1988) já concordavam com o exposto acima, quando citavam que é através dos modelos econômicos de compensação que o esforço do colaborador é reconhecido pela empresa, reconhecimento esse que acontece através dos diversos tipos de recompensa.

Tais recompensas podem ser manifestadas de várias maneiras, seja com elogios, agradecimentos, com promessa de futura promoção ou ainda com recompensas em dinheiro atreladas ao desempenho individual ou coletivo. De qualquer forma, as recompensas sempre terão como objetivo maior atrair, manter e motivar os colaboradores.

Face ao exposto, Dessler (2000) alude que nos modelos tradicionais de remuneração o colaborador é pago levando em consideração apenas as funções que desempenha. Enquanto que nos sistemas de recompensa mais recentes, o colaborador passa a ser remunerado pela amplitude e tipos de

habilidades que possui, como também, pelos conhecimentos que é capaz de aplicar no seu ambiente de trabalho.

Nesse mesmo cenário, Wood e Picarelli (1996), já consideravam que um sistema eficiente de recompensas contempla diferentes maneiras de recompensar os colaboradores, alinhando assim, as atitudes e comportamentos dos seus recursos humanos, com os objetivos organizacionais.

Em conformidade com Caetano e Vala (2007) os sistemas remuneratórios contribuem significativamente para a eficácia organizacional, através da influência positiva que podem ter nas atitudes dos colaboradores. Ao se sentirem mais motivados, os colaboradores apresentam desempenho mais eficaz. Além disso, estes sistemas são capazes de atrair e reter as competências que a empresa precisa, além de incentivar os colaboradores a desenvolverem suas capacidades e habilidades na organização.

Paralelamente, Sotomayor et al. (2012), enfatizam que o sistema de recompensas deve ser indexado ao sistema de avaliação de desempenho do colaborador, de forma a garantir uma conexão entre as duas práticas de GRH. Sendo assim, a diferenciação salarial deverá ser baseada no mérito do colaborador e no seu desempenho.

Santos (2008) considera que a empresa passa a desenvolver uma cultura de desempenho, quando estabelece recompensas em conformidade com os objetivos estratégicos da organização.

Chiavenato (2010) acrescenta que, ao contemplar essa prática de recursos humanos é comum as empresas utilizarem:

- Os benefícios, como por exemplo, a assistência médica, o seguro de vida, o refeitório, a educação, etc.;
- A remuneração, quer por salário direto, quer por salário indireto;
- As recompensas, sejam elas sociais ou financeiras;
- Os serviços de apoio social, cujo objetivo é integrar e adaptar o colaborador ao longo da vida profissional, conciliando as esferas da vida profissional e pessoal, a motivação e a produtividade.

Conforme mencionado por Stoner e Freeman (1995), as recompensas e incentivos ajudam quando da implantação de estratégias que visam delinear o comportamento de cada colaborador, como também de cada equipe. Para que um plano de incentivo seja congruente, é imprescindível que esteja alinhado com as metas e estrutura da empresa e com isso, deve ser capaz de motivar os colaboradores a alcançar os objetivos da organização.

Ghobadian e Gallear (1996), citado por Melo e Machado (2015) destacam que nas PME os sistemas de incentivos são feitos de forma simples e informal e variam de acordo com o tamanho e evolução da empresa. Entretanto, ponderam que, em função dos recursos limitados das PME, nem sempre se consegue oferecer o suficiente para reter os melhores colaboradores.

Para Cardon e Stevens (2004), a remuneração é uma das práticas de recursos humanos que merece destaque, posto que afeta e tem impacto direto no recrutamento e na retenção dos colaboradores. Por terem recursos financeiros mais limitados, as PME não conseguem pagar o suficiente aos candidatos e, conseqüentemente, nem sempre obtêm êxito na retenção dos colaboradores com conhecimentos e habilidades críticas necessárias para operar eficazmente a empresa.

Do ponto de vista de Wagar e Langrock (2004), as práticas de recompensa na maioria das PME são bastante informais, levando preponderantemente em consideração, os níveis salariais praticados pelo mercado e também pelo setor de atividade do qual fazem parte. Apesar disso, o facto de não haver um sistema formal para determinar os salários, gera falta de equidade entre os colaboradores, propiciando assim, uma fonte de conflito.

Além disso, De Kok (2003), salienta que nas empresas familiares a questão é ainda mais delicada. Em função do laço familiar existente em muitas das PME, torna-se mais difícil e complexo implementar um sistema de remuneração formal, pautado no desempenho e na produtividade dos colaboradores, em virtude de existir conflito de interesses entre a lógica familiar e a lógica profissional.

As recompensas e incentivos consistem na última prática da qual iremos abordar. Sendo assim, podemos concluir através da análise e cruzamento de perspectivas dos diferentes autores que citamos ao longo dessa revisão de literatura (e.g. Rego et al., 2015; Camara et al., 2010; Sousa et al., 2006), que, embora o tamanho da empresa apresente-se como sendo fator importante na determinação das práticas de gestão de recursos humanos, nitidamente não é o único, uma vez que existem outras variáveis que influenciam a formalização de práticas de gestão de recursos humanos encontradas nas PME, como a fase do ciclo de vida em que se encontram, bem como as estratégias adotadas ao longo dos anos.

Cabe também destacar que por possuírem características específicas, não podemos generalizar as PME, embora uma boa parte delas possuam perfil mais familiar, proximidade com a comunidade local e dificuldade na obtenção e manutenção dos recursos financeiros e humanos. Além disso, a maioria das PME, operam em apenas um segmento de mercado, seguimento este no qual

nasceram, cresceram e sempre operaram, muitas vezes passados de geração para geração.

Mais do que colaboradores treinados para desempenhar determinadas funções, uma PME precisa ter uma equipe que embora seja pequena, tenha a capacidade de resolver os mais diferentes e desafiadores problemas no seu cotidiano. Para isso é fundamental que essas empresas tendo ou não um departamento de recursos humanos formalizado, consigam através das práticas de recursos humanos anteriormente destacadas na nossa revisão de literatura, elaborar estratégias que estejam em consonância aos objetivos organizacionais. Só assim, as PME conseguirão alcançar níveis mais elevados de desempenho que possibilitarão conquistar seu espaço e manter-se competitivas frente às grandes empresas.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Uma vez concluída a revisão da literatura, passamos, portanto, para a fase metodológica, a qual Sousa e Baptista (2011), intitulam de metodologia de investigação. Os autores aludem que se trata de um processo que seleciona a estratégia de investigação e, com isso, condiciona quais técnicas são escolhidas para a recolha de dados. Lembram ainda que estas devem ser pertinentes aos objetivos que se tencionam alcançar.

Detalhamos a seguir a técnica metodológica utilizada para a obtenção dos dados. Desta forma, elaboramos uma breve explicação sobre a estratégia de pesquisa utilizada e os motivos da sua utilização.

Dado que as PME Excelência em Portugal são um tema que apresenta alguma escassez de estudos, recorreremos à metodologia quantitativa. Dando continuidade, apresentamos quais as principais vantagens e os benefícios associados a este método de pesquisa. Em seguida, abordamos qual a técnica de recolha de dados utilizada, assim como os procedimentos aplicados para a codificação e análise dos dados recolhidos através dos questionários recebidos. Por fim, descrevemos a população alvo que são as 240 PME Excelência do Distrito de Braga.

3.1 Objetivo do Estudo

Após a análise da revisão da literatura sobre as PME e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos ainda há questões importantes que prevalecem, principalmente no que diz respeito a como essas práticas acontecem nas PME que receberam o prêmio de PME Excelência 2018 no Distrito de Braga.

Desta forma, a presente dissertação tem por objetivo captar, explanar e esclarecer como acontecem as práticas de gestão de recursos humanos nessas empresas.

No entanto, almejamos que seja possível responder as seguintes questões de investigação:

- Quais as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas PME Excelência? e
- Qual o diferencial competitivo que utilizam como estratégia de GRH?

3.2 Método de Pesquisa

A abordagem escolhida para esse estudo foi a pesquisa quantitativa, pois, nesse tipo de pesquisa a coleta de dados é obtida utilizando um método estruturado, além de considerar amostras que representam uma população. Quanto à sua natureza, utilizamos a pesquisa básica e quanto aos objetivos, utilizamos a pesquisa exploratória. Dessa forma, pretendemos entender quais são as principais práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas PME Excelência e como elas conseguem se manter em destaque, distinguindo-se assim das demais PME do Distrito de Braga.

3.3 Caracterização da população inquirida

Para o presente estudo a população alvo foram as 240 empresas localizadas no Distrito de Braga, que ganharam o prêmio PME Excelência 2018. Desta forma, a população inquirida traduziu-se em um titular por empresa, que fosse, prioritariamente, responsável pelo Departamento de RH.

Utilizamos para isso, a base de dados disponibilizada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) com o nome das empresas premiadas, entretanto, não há informações de contacto.

As PME Excelência correspondem aos seguintes concelhos:

| CONCELHO | Nº DE EMPRESAS | PERCENTAGEM |
|------------------------|----------------|-------------|
| Amares | 2 | 1% |
| Barcelos | 56 | 23% |
| Braga | 61 | 25% |
| Cabeceiras de Basto | 1 | 0,5% |
| Celorico de Basto | 1 | 0,5% |
| Esposende | 7 | 3% |
| Fafe | 15 | 6% |
| Guimarães | 41 | 17% |
| Póvoa de Lanhoso | 2 | 1% |
| Vila Nova de Famalicão | 40 | 17% |
| Vila Verde | 7 | 3% |
| Vizela | 7 | 3% |

Quadro 2 – Concelho das PME Excelência – Ano 2018

Fonte: Elaboração própria

Com a base de dados do IAPMEI, procuramos através da internet os endereços de correios eletrônicos (e-mail), assim como os telefones de contactos das empresas, para que pudéssemos realizar nosso estudo.

O principal objetivo era conseguir o endereço de e-mail, através do acesso as páginas da empresa na internet. Entretanto, pudemos observar que nem todas as empresas possuíam sites. Sendo assim, expandimos nossa pesquisa também para as redes sociais e, desta forma, conseguimos os contactos de algumas empresas que faltavam. Demonstramos através do quadro a seguir, a dificuldade encontrada.

| DIFICULDADE EM OBTER TODOS OS CONTACTOS | |
|---|------------|
| Total de empresas (população-alvo) | 240 |
| Total de e-mails recolhidos | 233 |

Quadro 3 – Dificuldade em Obter Todos os Contactos

Fonte: Elaboração própria

Na fase a seguir, o número de empresas foi reduzido, uma vez que alguns correios eletrônicos foram devolvidos pelo servidor, considerados por tal como inválidos.

| E-MAILS INVÁLIDOS | |
|-----------------------------------|----------|
| Total de e-mails recolhidos | 233 |
| Total de e-mails inválidos | 8 |

Quadro 4 – E-mails inválidos

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, foram consideradas como população do estudo as 225 empresas com correios eletrônicos ativos, conforme demonstramos no quadro a seguir:

| POPULAÇÃO FINAL | |
|------------------------------------|------------|
| Total de empresas (população-alvo) | 240 |
| Total de empresas sem e-mails | 7 |
| Total de e-mails inválidos | 8 |
| Total de e-mails válidos | 225 |

Quadro 5 – População final

Fonte: Elaboração própria

3.4 Recolha de dados

De acordo com Martins e Theóphilo (2007), o inquérito por questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas que diz respeito a variáveis e situações que se pretende medir ou descrever. Desta forma, optamos pela recolha de dados através da construção de um instrumento que contemplasse as necessidades da investigação. Neste sentido, o instrumento utilizado foi o inquérito por questionário.

De acordo com Evans e Mathur (2005), as principais vantagens dos questionários é que permitem recolher informação de um elevado número de inquiridos ao mesmo tempo, além de possibilitar uma rápida recolha de informação, uma maior sistematização dos resultados fornecidos e maior facilidade de análise.

Neste sentido, o primeiro passo para a construção do inquérito foi a definição das variáveis a serem analisadas para que na fase seguinte pudessemos desenvolver o inquérito.

Desta forma, foram definidas as variáveis a seguir:

- Recrutamento e Seleção;
- Formação;
- Avaliação de Desempenho;
- Análise e Descrições de Funções;
- Planejamento de Recursos Humanos;
- Recompensas e Incentivos;
- Estratégia da empresa e a Gestão de Recursos Humanos.

Em função do tempo limitado da investigação, utilizamos como base para a construção do inquérito do presente estudo, um questionário de autoria da Andersen Consulting e da Universidade de Nova Iorque aplicado a nível internacional (Cline et al., 1997, citado por Martins, 2002). Segundo Martins (2002: 95) o questionário original fez parte do “primeiro estudo global com o objetivo de identificar as principais tendências e questões que os recursos humanos enfrentam no âmbito do setor hoteleiro”, o “Hospitality 2000 – The People”. Embora o nosso foco seja semelhante, ou seja, identificar as práticas de recursos humanos, o setor do questionário original era apenas um, o hoteleiro, enquanto que o da nossa pesquisa abrange vários setores do mercado. Em função disso, houve a necessidade de excluir várias perguntas e acrescentar outras, de forma que atendesse nossa expectativa. As perguntas acrescentadas foram: setor de atividade da empresa, mercado onde

a empresa mais atua, número de pessoas que trabalham no departamento de RH, quem é o responsável pela gestão de recursos humanos, estratégia de recrutamento mais utilizada pela empresa, quantidade de horas anuais de formação por cada trabalhador, departamento da empresa que recebe mais formação, como é determinada a necessidade de formação da empresa, métodos de formação utilizados atualmente na empresa e os que pretende utilizar num futuro próximo, principal propósito da avaliação de desempenho, periodicidade que é realizada a análise e descrição de funções, maior vantagem e maior desvantagem da análise e descrição de funções e como é realizado o planeamento de recursos humanos da empresa.

O inquérito que criamos, intitulado “Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelência” (Apêndice 1) é constituído, essencialmente, por questões fechadas, com várias opções de alternativas.

O questionário está distribuído em cinco partes:

- I – Elementos de identificação do respondente;
- II – Caracterização do responsável pelos recursos humanos;
- III – Caracterização da empresa;
- IV – Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos;
- V – A estratégia da empresa e a gestão de recursos humanos.

As partes I, II e III do questionário são específicas e contemplam perguntas relacionadas com o respondente e a empresa, como por exemplo: idade e sexo do respondente e do responsável pelos recursos humanos, antiguidade na função, habilitações académicas, setor de atividade, localização geográfica, anos de atividade da empresa, número de colaboradores e mercado onde atua.

As partes IV e V contemplam questões relacionadas as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia da empresa frente a GRH.

Visando analisar a viabilidade do questionário e observar possíveis inconsistências, aplicamos um pré-teste a uma das 225 empresas consideradas PME Excelência. Enviamos o questionário, por e-mail ao Diretor de Recursos Humanos da empresa, que não sentiu dificuldade em responder e, portanto, não fez nenhuma sugestão. Nossa maior preocupação era com relação ao tempo de resposta do questionário, que estava estimado pela ferramenta Survey Monkey em 10 minutos. Entretanto, a empresa que realizou o pré-teste levou apenas 8 minutos e talvez por isso, não tenha

entendido como longo ou demorado.

A operacionalização da recolha de dados foi realizada através da disponibilização da ferramenta Survey Monkey. Para aceder ao questionário, foi criado o link <https://pt.surveymonkey.com/r/RKTRLSD>, que ficou inicialmente disponível no período de 23 de janeiro de 2020 a 31 de janeiro de 2020.

Foi enviado um e-mail com convite personalizado para cada uma das 224 PME Excelência restantes, visto que a empresa que realizou o pré-teste não fez parte das estatísticas do estudo/discussão dos resultados. Nosso objetivo em enviar um convite personalizado e individualizado foi de potencializar a adesão dos respondentes. Junto ao e-mail, enviamos ainda como anexo os objetivos da nossa pesquisa (Apêndice 2).

Visando aumentar a taxa de adesão ao estudo, nos comprometemos a enviar um resumo do estudo a todas as empresas que participassem, sendo necessário apenas, que nos enviassem um e-mail manifestando interesse.

Passado o prazo concedido às empresas, obtivemos 31 respostas. Visando obter mais respostas, enviamos novo e-mail a todas as empresas, agradecendo as que já tinham participado e pedindo a participação das que ainda não haviam respondido ao questionário. Esse segundo e-mail foi enviado em 03 de fevereiro de 2020 e foi dado prazo de resposta até o dia 10 de fevereiro de 2020. Com isso, conseguimos mais 11 respostas, totalizando 42 respostas. O prazo total que o questionário ficou disponível para ser acedido foi de 23 de janeiro a 10 de fevereiro de 2020.

Consoante o exposto a taxa de resposta obtida foi de 19% e embora este percentual pareça reduzido, estão dentro do intervalo que se observa em estudos relacionados. Segundo Dennis (2003), quase trinta por cento dos artigos publicados nas principais revistas de negócios e empreendedorismo têm taxas de resposta de 25% ou menos. Sendo assim, entendemos que a taxa obtida nesse estudo não se distancia tanto dos percentuais obtidos em estudos semelhantes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após as etapas iniciais de identificação das PME Excelência no Distrito de Braga, de seus respondentes, do instrumento de recolha de dados utilizado para atingir os resultados do nosso estudo, passou-se para a etapa seguinte que é a análise e discussão dos resultados. Desta forma, seguimos a ordem das seções presentes no questionário que serviu de instrumento de recolha de dados.

Para realizar a análise estatística foi utilizado o programa SPSS - Statistical Package for the Social Sciences. O questionário apresentado às empresas incluía vários tipos de resposta, o que não permite atingir percentagens de 100%, como por exemplo a analisada no item 4.4.2 – Recrutamento e seleção – Ferramentas de recrutamento que comentaremos mais a frente.

Como falado anteriormente, o questionário foi constituído por cinco fases e utilizaremos essa mesma ordem na análise e discussão dos resultados.

4.1 Elementos de identificação do respondente

Nesta fase obtivemos informações sobre a idade do respondente, o sexo, os anos que trabalha na empresa, a função que exerce, o grau de habilitação e se é o responsável pela gestão de recursos humanos.

4.1.1 Idade do respondente:

Conforme apresentado a seguir no gráfico 3, a maioria dos respondentes tem idade abrangida entre 31 e 40 anos, correspondendo a um percentual de 36%. Logo após, com 33%, estão os que tem menos de 30 anos. O gráfico demonstra ainda que apenas 2% possuem acima dos 50 anos de idade.

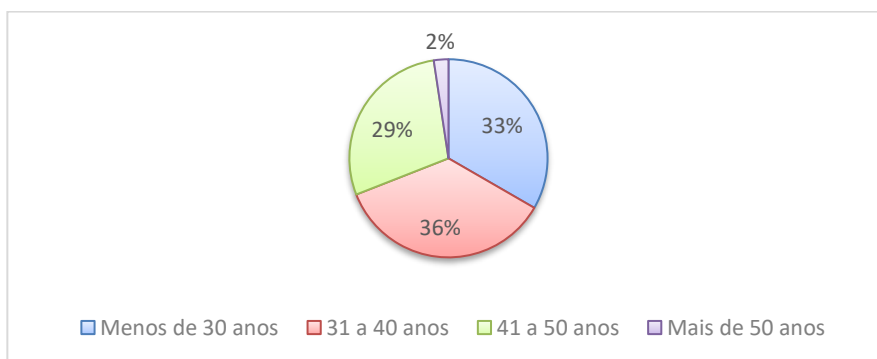


Gráfico 3 – Idade do respondente

4.1.2 Sexo do respondente

No que diz respeito ao sexo do respondente, a grande maioria são do sexo feminino, perfazendo um percentual de 55%, contra 45% do sexo masculino.

4.1.3 Anos que trabalha na empresa

No que concerne à antiguidade na empresa, a maioria dos respondentes trabalham de 6 a 10 anos na empresa (29%). Com menor representação, estão empatados com 12% os colaboradores com menos de 2 anos e os colaboradores que tem entre 11 e 15 anos de empresa.

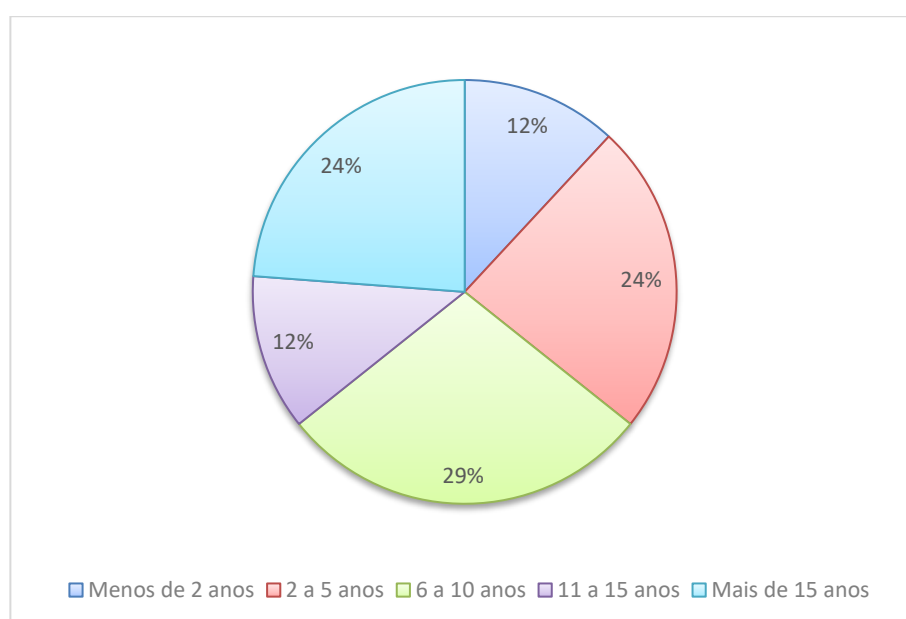


Gráfico 4 – Anos que trabalha na empresa

4.1.4 Função que exerce na empresa

Relativamente a função que o respondente exerce na empresa, observamos através do gráfico a seguir que 38% são CEO/Diretor/Gerente. Importante destacar ainda que 36% responderam outros e especificaram suas funções como: escriturário, responsável administrativa, *HR Business Partner*, gestor da qualidade, *controller*, auxiliar administrativo, técnica administrativa, orçamentista, gestor financeiro e marketing. Desta forma, podemos observar que na resposta ao questionário, obtivemos várias áreas envolvidas, dificultando assim numa padronização de entendimento.

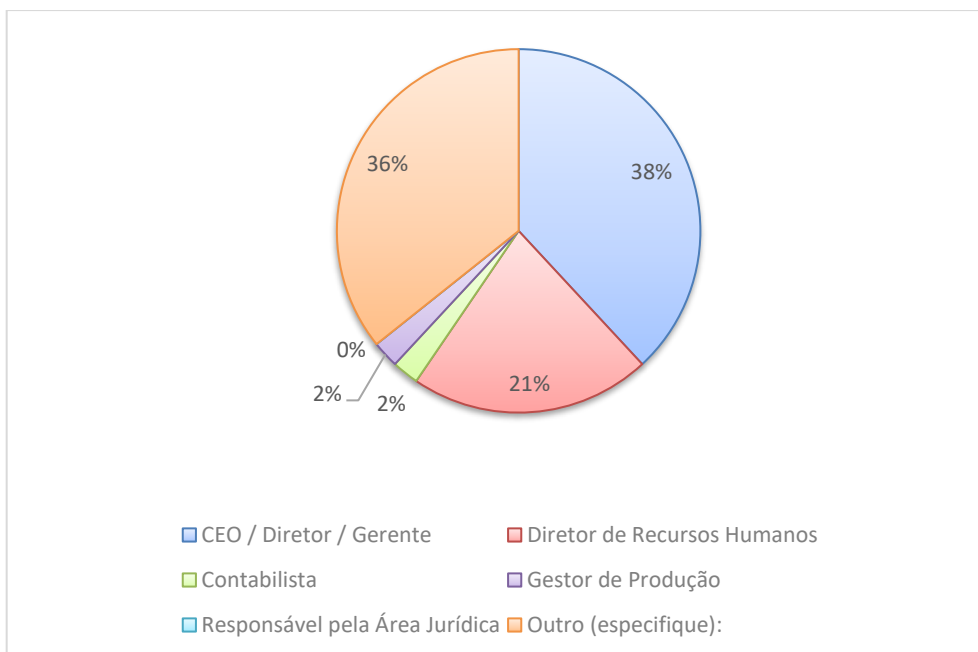


Gráfico 5 – Função que exerce na empresa

4.1.5 Habilidades acadêmicas do respondente

Com relação às habilitações acadêmicas, a grande maioria dos respondentes possui uma licenciatura (40%). O nível mais baixo de habilitações acadêmicas aparece em seguida (12º ano / curso técnico), representando 29% dos respondentes. Observamos que nenhum respondente possui doutoramento.

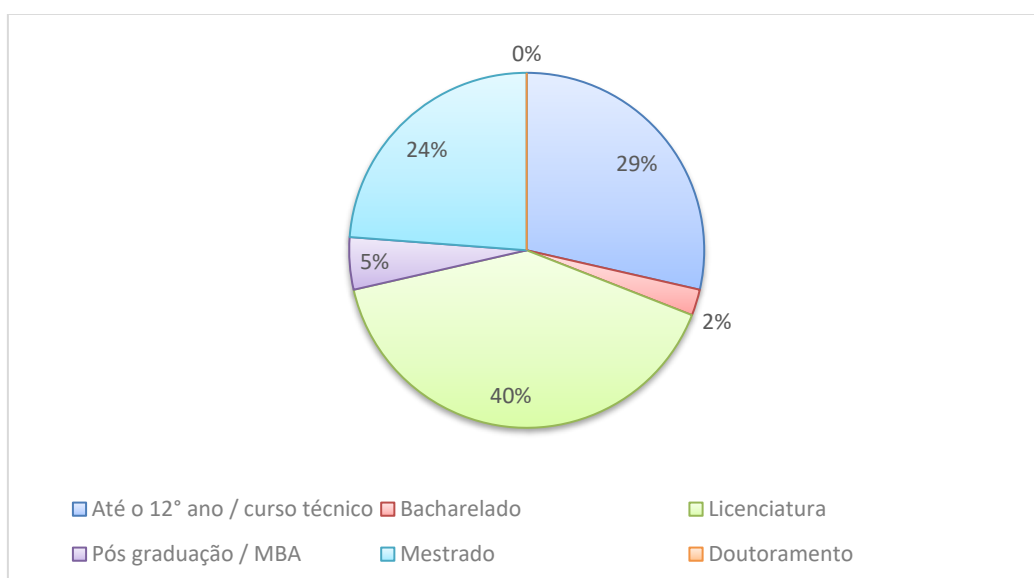


Gráfico 6 – Habilidades acadêmicas do respondente

4.1.6 Responsável pela gestão de recursos humanos

Entendemos como importante saber se as pessoas que responderam ao questionário eram os responsáveis pela gestão de recursos humanos. Para essa questão obtivemos que a grande maioria dos respondentes eram responsáveis pela gestão de recursos humanos (62%).

Destes, a maioria são CEO/ Diretor/ Gerente, correspondendo a um percentual de 53%. Importante destacar ainda que 30% respondeu outros e especificaram suas funções como: *controller*, técnica administrativa e administrador.

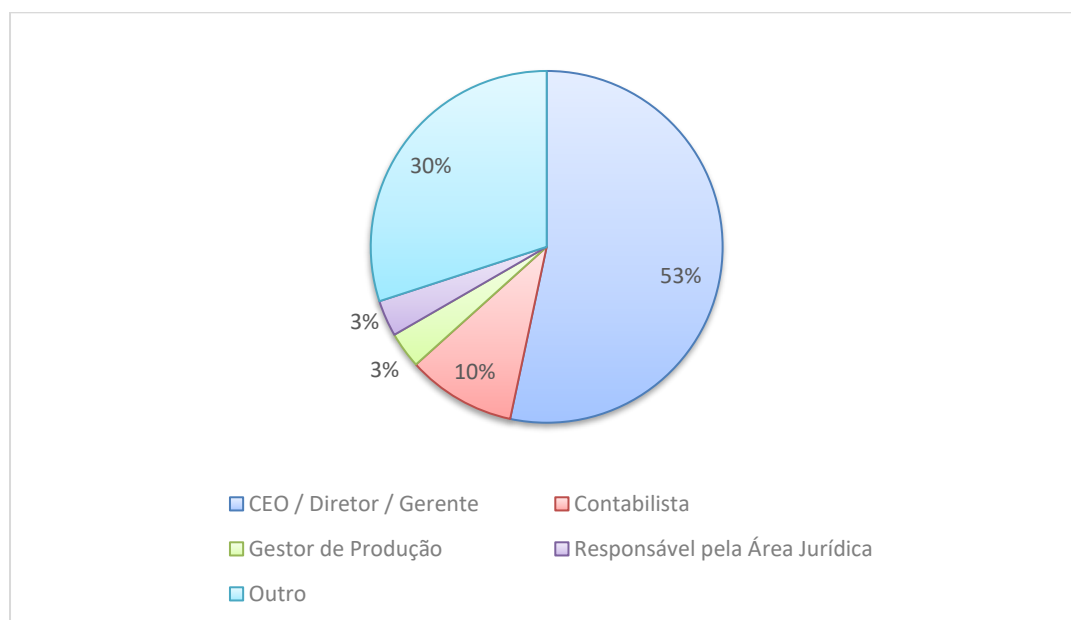


Gráfico 7 – Cargo que ocupa o responsável pela gestão de recursos humanos

4.2 Caracterização do responsável pelos recursos humanos

Nessa fase obtivemos as informações sobre o sexo, a idade e o grau de habilitações acadêmicas do responsável pelos recursos humanos da empresa.

4.2.1 Sexo do responsável pela GRH

Em resposta a esse questionamento obtivemos como resposta que, a maioria dos responsáveis pela gestão de recursos humanos são do sexo feminino, perfazendo um percentual de 62%, contra 38% do sexo masculino.

4.2.2 Idade do responsável pela GRH

A maioria dos responsáveis pela GRH tem idade abrangida entre 41 e 50 anos, correspondendo a 37%. Em seguida, com 30%, estão os que tem entre 31 a 40 anos.

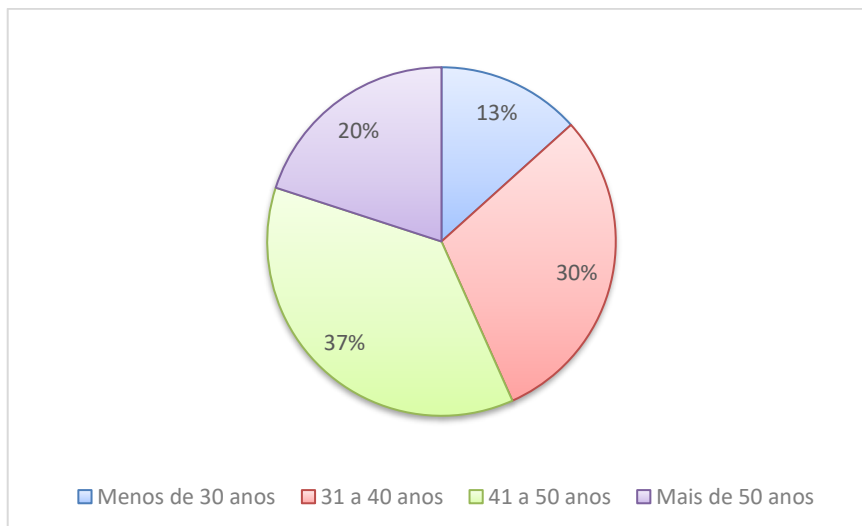


Gráfico 8 – Idade do responsável pela GRH

4.2.3 Habilidades académicas do responsável pela GRH

No âmbito das habilitações académicas, a grande maioria dos responsáveis pela GRH possui até o 12º ano / curso técnico (57%). Em seguida temos o nível da licenciatura com 27%. Observamos que nenhum responsável pela GRH possui nem bacharelado e nem doutoramento.

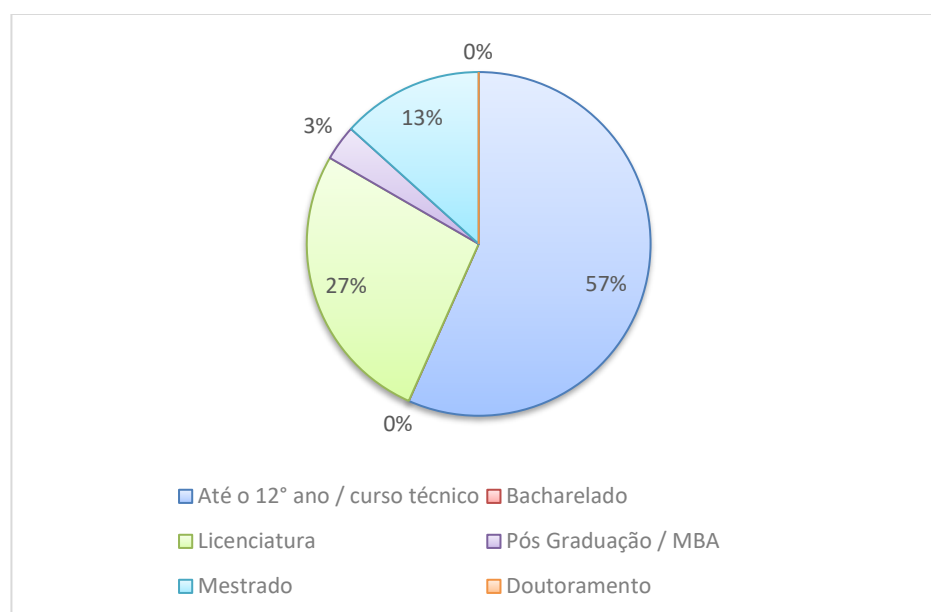


Gráfico 9 – Habilidades académicas do responsável pela GRH

4.3 Caracterização das empresas estudadas

Nesta fase obtivemos informações sobre as empresas, qual o concelho em que estão localizadas, há quantos anos existem, qual o número de colaboradores, em qual mercado atuam, qual o setor de mercado em que as empresas atuam, se há departamento de recursos humanos formalizado e qual o número de pessoas que trabalham no departamento de recursos humanos.

4.3.1 Distribuição pela localização geográfica

Através do gráfico a seguir conseguimos constatar que as empresas que participaram da nossa pesquisa estão maioritariamente localizadas nos concelhos de Braga com 39%, Barcelos com 29% e Guimarães com 13%. Não houve empresas participantes dos concelhos de Esposende, Celorico de Basto e Cabeceiras de Basto.

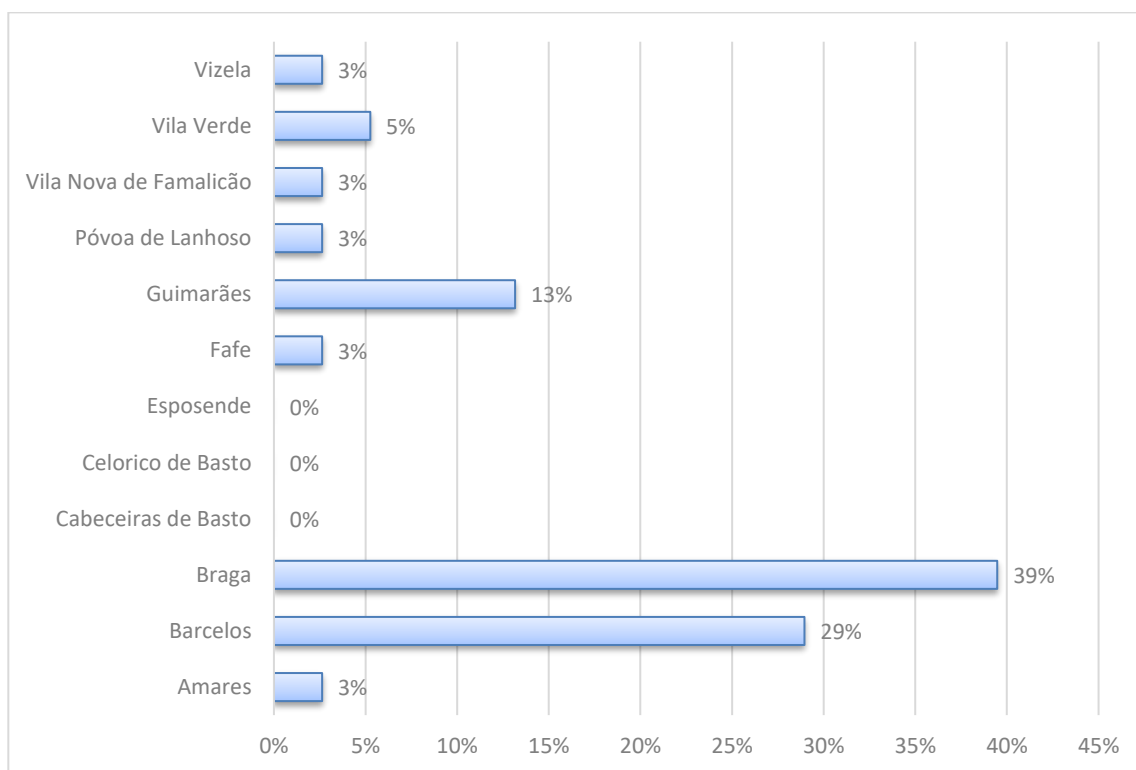


Gráfico 10 – Distribuição pela localização geográfica

4.3.2 Anos de existência da empresa

Em termos de antiguidade da empresa no mercado, podemos observar no gráfico a seguir que têm grande representação (71%) as empresas com mais de 15 anos. Logo depois, aparecem as empresas que possuem de 11 a 15 anos, perfazendo 16%.

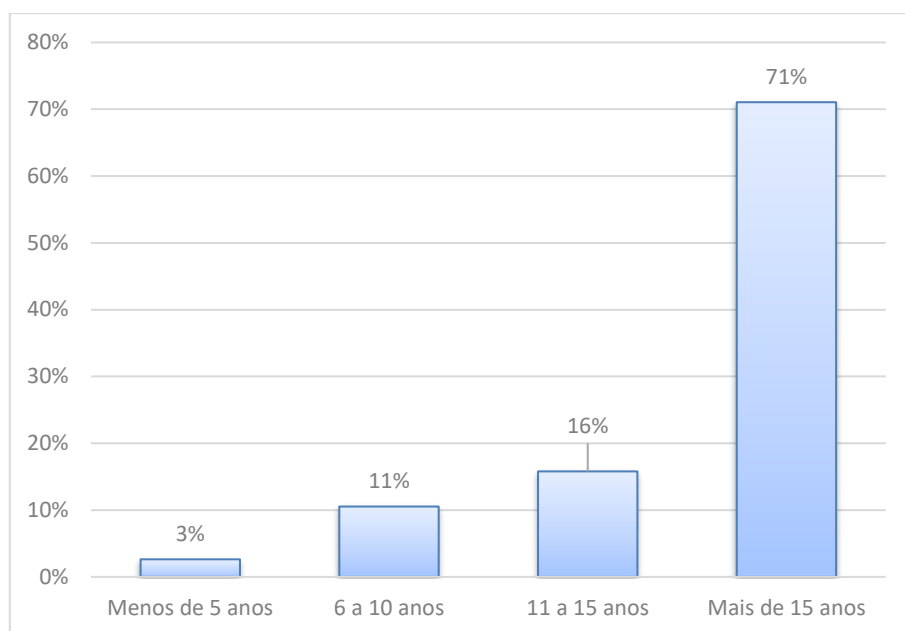


Gráfico 11 - Anos de existência da empresa

4.3.3 Distribuição pelo número de colaboradores

No que se refere ao número de colaboradores por cada organização, a maioria das empresas analisadas (58%) têm entre 11 a 50 colaboradores. Desta forma, de acordo com a Recomendação da Comissão 2003/361/CE, a maioria das empresas que nos responderam são consideradas pequenas empresas. Surge em seguida no gráfico, as médias organizações, que possuem de 51 a 250 colaboradores e representam 37% das empresas pesquisadas.

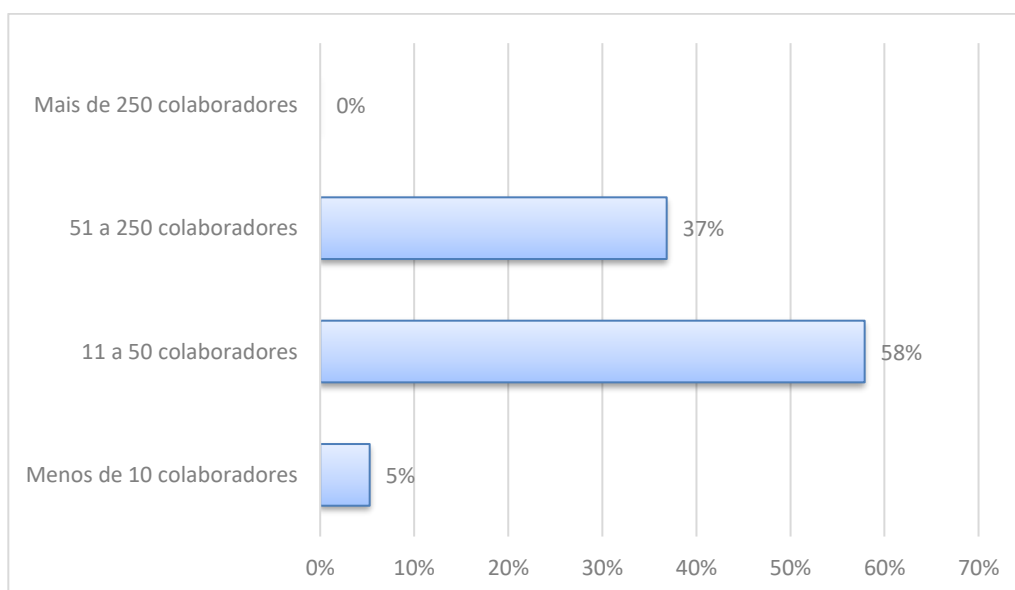


Gráfico 12 – Distribuição pelo número de colaboradores

4.3.4 Distribuição por mercado onde atua

A grande maioria das empresas (45%) atuam em mercado internacional, seguido do mercado nacional que perfaz 39%. O mercado regional é composto por 13% das empresas e por fim, o mercado local, com apenas 3%.

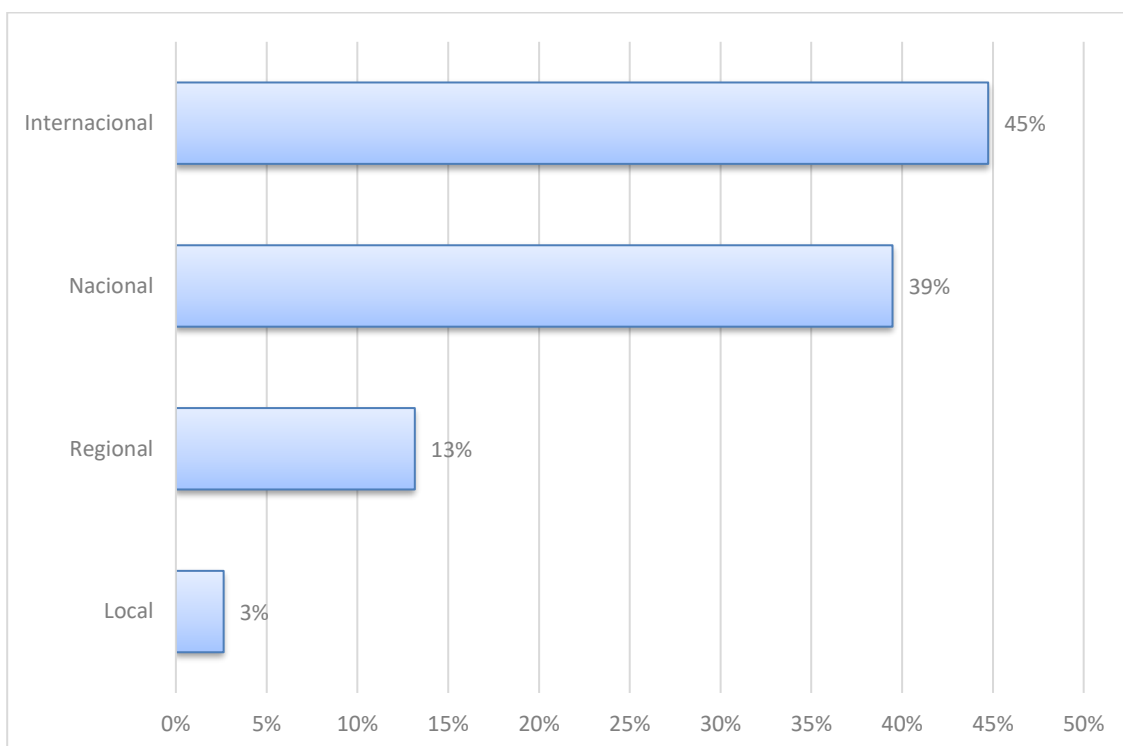


Gráfico 13 – Distribuição por mercado onde atua

4.3.5 Distribuição pelo setor de atividade

Passando à distribuição pelo setor de atividade, verificou-se que a grande maioria das empresas estão distribuídas entre os setores das indústrias transformadoras (35%) e outros setores (27%). Como outros setores as empresas responderam que atuam nas áreas de: tecnologia, serviços, têxtil, *packaging*, automação, área gráfica, *software*, estampa e artes gráficas. Não obtivemos respostas de empresas dos setores de: educação, atividades imobiliárias, atividades financeiras e de seguros, eletricidade, gás e água e das indústrias extrativas.

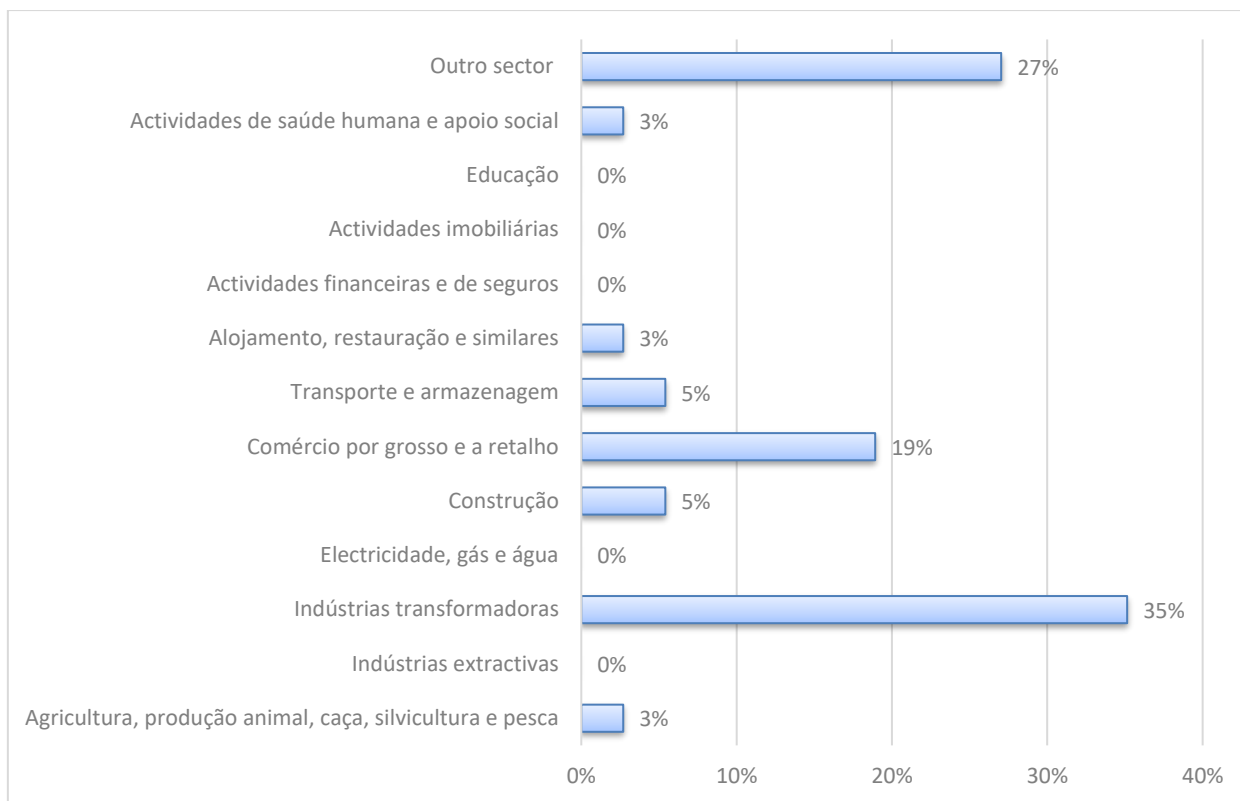


Gráfico 14 – Distribuição pelo setor de atividade

4.3.6 Departamento de recursos humanos

Relativamente à formalização do departamento de recursos humanos na empresa, 55% informaram que não há departamento, contra 45% que responderam haver departamento de RH na empresa.

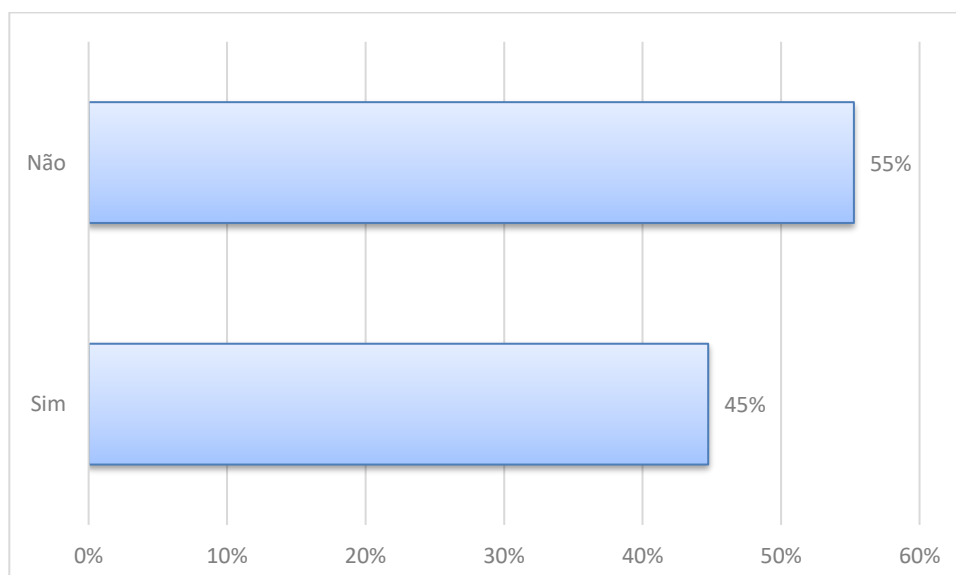


Gráfico 15 – Departamento de recursos humanos

Vale ressaltar que embora a maior parte das empresas pesquisadas tenham mais de 15 anos de existência (Gráfico 11 - Anos de existência da empresa), ainda assim, a maioria não possui um departamento de recursos humanos (Gráfico 15 – Departamento de recursos humanos).

4.3.7 Quantidade de colaboradores que trabalham no departamento de RH

Entendemos como importante sabermos a quantidade de colaboradores que trabalham no departamento de RH. Observamos através do gráfico a seguir que a grande maioria das empresas (96%) que possuem departamento de RH, tem apenas de 1 a 3 colaboradores trabalhando nesse departamento. Logo depois, com apenas 4%, aparecem as empresas que possuem mais de 9 pessoas trabalhando no departamento de recursos humanos.

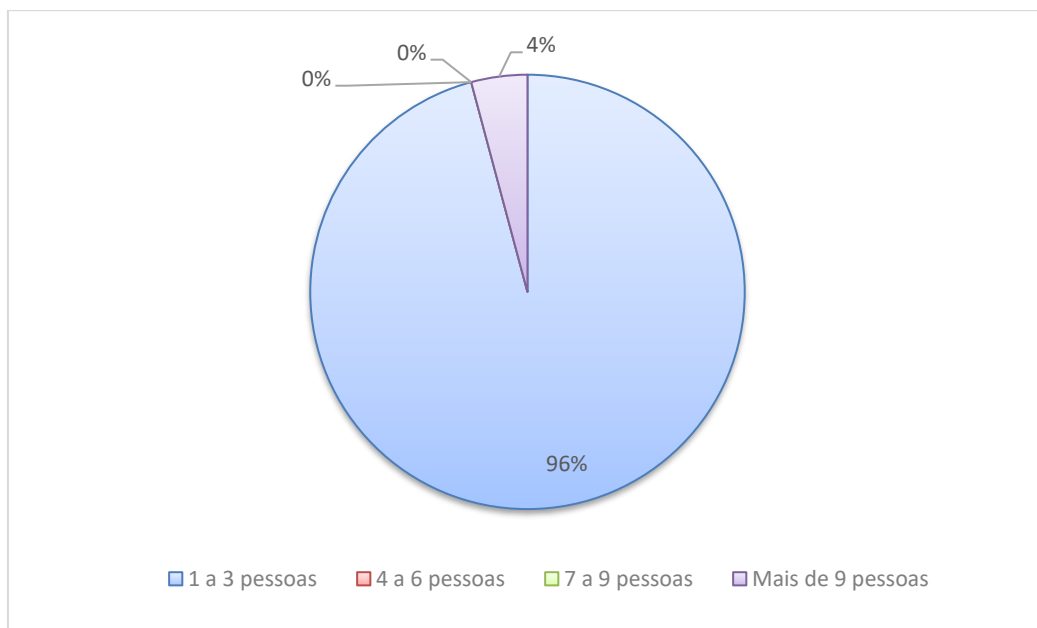


Gráfico 16 – Quantidade de colaboradores que trabalham no departamento de RH

4.4 Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos

Nesta fase obtivemos informações sobre como se desenvolvem as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente:

- relativamente ao **recrutamento e seleção** (estratégia de recrutamento, ferramentas de recrutamento, método de seleção, processo de recrutamento e seleção);
- à **formação** (quantidade de horas, departamento que recebe formação, como é determinada a necessidade de formação, métodos de formação utilizados, como é operacionalizada a

formação, se há avaliação da ação formativa e se os colaboradores colocam as formações em prática);

- à **avaliação de desempenho** (método, propósito e *feedback* da avaliação de desempenho);
- à **análise e descrição de funções** (responsável, periodicidade, vantagem e desvantagem da análise e descrição de funções);
- ao **planejamento de recursos humanos** (se há e como é realizado o planejamento de RH) e
- às **recompensas e incentivos** (se há e qual programa é utilizado).

Vejamos mais atentamente cada uma delas:

4.4.1 Recrutamento e seleção – Estratégia mais utilizada

O recrutamento e a seleção destacam-se como uma das práticas mais importantes da GRH, dado que é por seu intermédio que os colaboradores acedem às instituições. De acordo com Almeida (2009), embora o recrutamento e a seleção sejam tratados como processos distintos, eles estão internamente interligados e, assim, influenciam-se um ao outro. Através do gráfico a seguir conseguimos constatar que as empresas utilizam maioritariamente como estratégia, o recrutamento interno representando 47%. Seguidamente, sobressai o recrutamento misto (interno e externo) perfazendo 38%. Desta forma, observamos que aparece como última opção o recrutamento externo perfazendo apenas 15% das respostas.

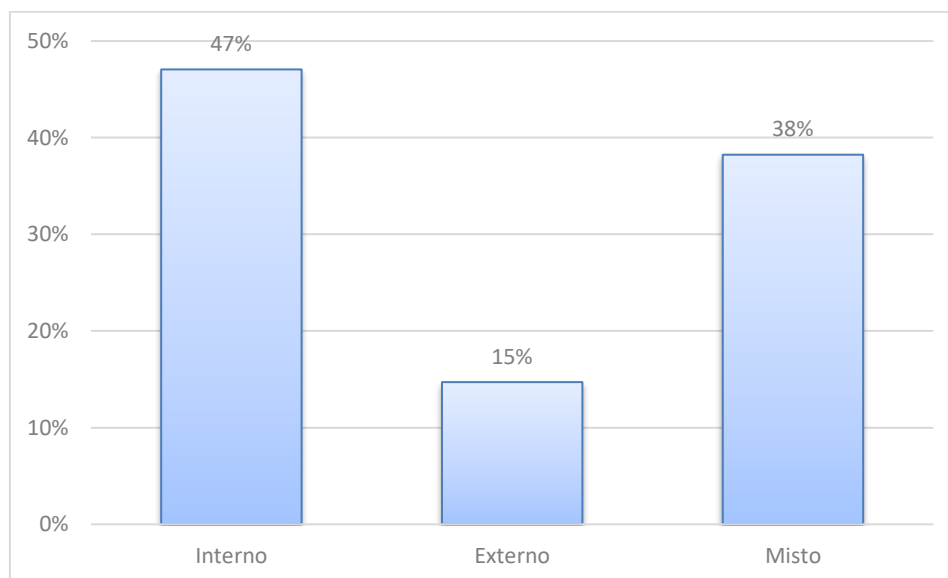


Gráfico 17 – Recrutamento e seleção – Estratégia mais utilizada

Assim, podemos dizer que as informações obtidas neste estudo relativamente a preferência pelo recrutamento interno, estão em conformidade com a nossa revisão de literatura. Kotey e Slade (2005) já mencionavam que a maioria das PME preferem optar pelo recrutamento interno em detrimento do externo, possibilitando assim, a promoção do colaborador.

De forma complementar, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), referem duas grandes vantagens do recrutamento interno, pois ocorre com maior rapidez e gera um custo menor para a empresa. Além disso, os colaboradores se sentem mais valorizados, pois percebem que há oportunidade de crescimento onde trabalham.

4.4.2 Recrutamento e seleção – Ferramentas de recrutamento

Sabemos que as empresas possuem ao seu dispor várias opções para realização do recrutamento. São essas ferramentas que possibilitam que as empresas tenham acesso ao mais variado público de forma a preencher com eficácia suas vagas. No gráfico a seguir podemos verificar as diferenças das ferramentas utilizadas para cada nível, seja ele, gestão de topo, diretores de departamento, supervisão e colaboradores operacionais. Vale ressaltar que essa pergunta permitia mais de uma resposta para cada categoria.

Iniciando a análise dos dados apresentados para a **gestão de topo**, observamos que as duas ferramentas mais utilizadas são as escola/universidades (42%) e os contactos pessoais/referência (33%). Isso se justifica pela necessidade desses colaboradores possuírem grandes competências para ocupação desse cargo. Sendo assim, de forma a encontrar os melhores recursos humanos as empresas recorrem maioritariamente a essas duas ferramentas. Aparece em último lugar nessa categoria as candidaturas espontâneas, com apenas 6% das respostas.

Dando sequência aos cargos, as ferramentas mais utilizadas para recrutar **diretores de departamento** são: escolas/universidades (67%), anúncios em jornais e sites de emprego (47%) e empresas de RH especializadas (40%). Parecem ser práticas compatíveis às necessidades que o cargo exige, de forma a conseguir pessoas competentes, mas também tentar ampliar a quantidade de candidatos. Como última opção surgiram as agências de emprego, representando 20% das respostas.

Relativamente à **supervisão**, as ferramentas mais aplicadas são as escolas/universidades (75%), empresas de RH especializadas (60%) e contactos pessoais/referências (46%). Assim como aconteceu ao nível dos diretores de departamento, como última opção, também surgiram as agências de emprego com apenas 20% das respostas.

Por fim, ao analisarmos o nível de **colaboradores operacionais**, as ferramentas mais utilizadas são as candidaturas espontâneas (100%), juntamente com as agências de emprego que também atingiram o mesmo percentual (100%). Já como última opção aparecem as escolas/universidades com 33%.

Sousa et al. (2006), já mencionavam que dentre as principais fontes de recrutamento externo estão os recrutamentos acadêmicos e as candidaturas espontâneas. Sendo assim, numa análise geral os dados obtidos neste estudo estão contemplados na literatura. A particularidade apresentada no estudo é que a maioria das PME Excelência têm buscado como ferramenta de recrutamento, prioritariamente, as escolas e universidades mesmo para cargos que não fazem parte da alta gestão.

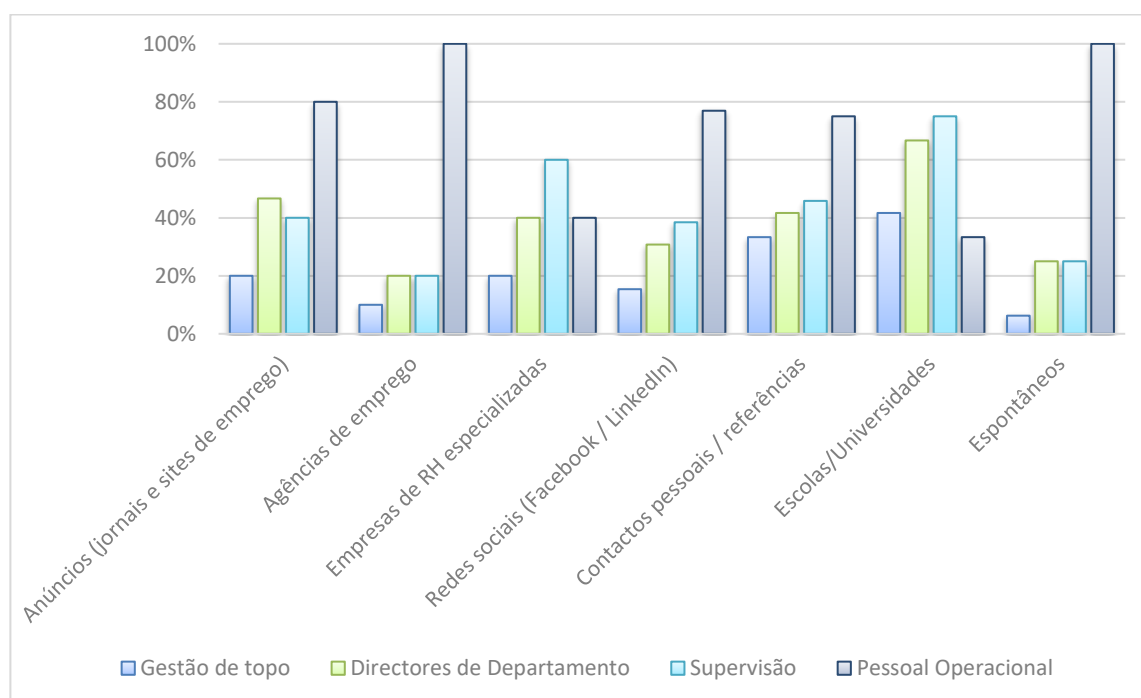


Gráfico 18 – Recrutamento e seleção – Ferramentas de recrutamento

4.4.3 Recrutamento e seleção – Método de seleção

No âmbito do método de seleção, a grande maioria das PME Excelência utiliza a entrevista individual (85%) como principal método, seguido do período de experiência com 12% das respostas. Além disso, é importante destacar que apenas 3% responderam que utilizam outros métodos, nomeadamente a conjugação da entrevista juntamente com questionário. Nenhuma das empresas respondeu que utilizava testes e nem dinâmica de grupo em seus processos de seleção.

Desta forma, podemos dizer que os dados obtidos correspondem à literatura, uma vez que Sousa et al. (2006) já mencionava que um dos métodos mais utilizados na seleção dos candidatos é a entrevista individual, pois é através dela que o entrevistador tem a oportunidade de esclarecer pontos do currículo do candidato que não ficaram claros.

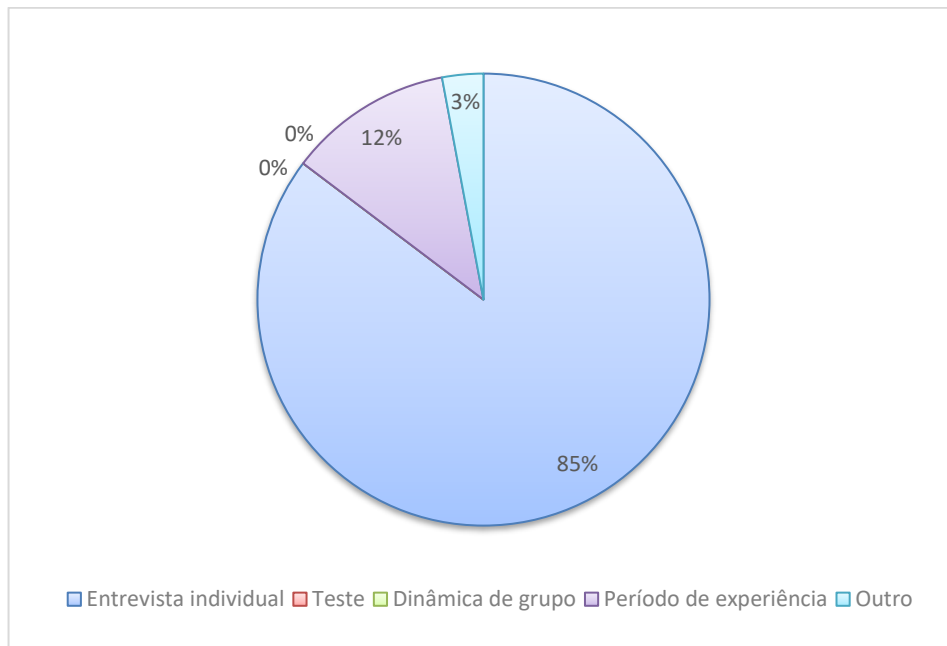


Gráfico 19 – Recrutamento e seleção – Método de seleção

4.4.4 Recrutamento e seleção – Realização do processo

O processo de recrutamento e seleção pode ser realizado internamente, ou seja, pela própria organização, onde na maioria das vezes é efetuado por alguém responsável pelos recursos humanos ou externamente, utilizando uma empresa contratada para isso.

De acordo com o gráfico a seguir, a grande maioria das empresas realizam seus processos internamente (91%). Os departamentos responsáveis pela realização desses processos citados na pesquisa foram: a gerência, o diretor geral, os sócios gerentes, o CEO, o RH, diretor comercial, os chefes de cada departamento, o administrador, o *controller* e o gestor da qualidade. Embora maioritariamente as PME Excelência optem por realizar seus processos de forma interna, percebemos que acontece por diferentes departamentos e não apenas pelo departamento de RH, obedecendo a dinâmica de cada empresa. Sendo assim, não podemos dizer que haja uma uniformidade e que embora sejam realizados internamente, cada empresa tem uma pessoa responsável por o realizar, variando entre os diversos departamentos. Apenas 9% das empresas

informaram que a realização dos processos de recrutamento e seleção acontece fora da empresa, por empresa de *outsourcing*.

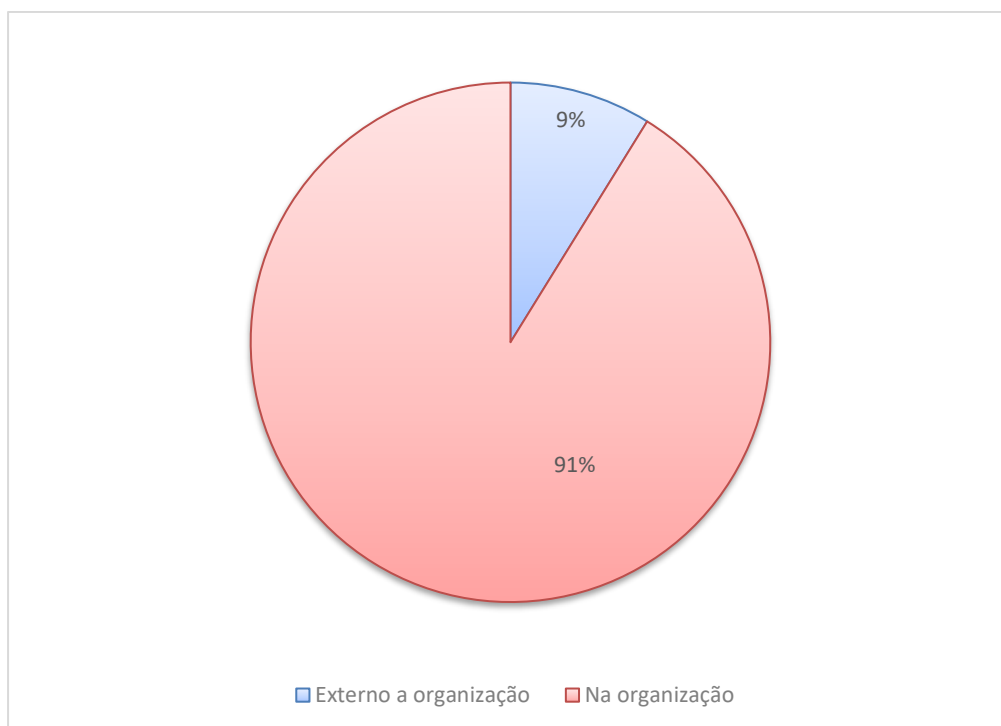


Gráfico 20 – Recrutamento e seleção – Realização do processo

4.4.5 Formação – Realização de formação

A formação é um direito que os colaboradores têm previsto na legislação laboral portuguesa. Até o mês de outubro de 2019 os trabalhadores tinham direito a 35 horas de formação garantidas por lei. Entretanto, com a alteração na legislação, atualmente os trabalhadores têm direito a um mínimo de 40 horas de formação contínua por ano (art. 131.º, n.º 1, alínea b), conforme orienta o Código do Trabalho.

Face ao exposto, ao entrarmos no tópico sobre formação, nossa primeira curiosidade foi saber se as empresas realizam formação para os seus colaboradores. Conforme o gráfico a seguir, constatamos que 87% das PME estão cumprindo a legislação, havendo ainda 13% das PME que não fornecem formação para os seus colaboradores.

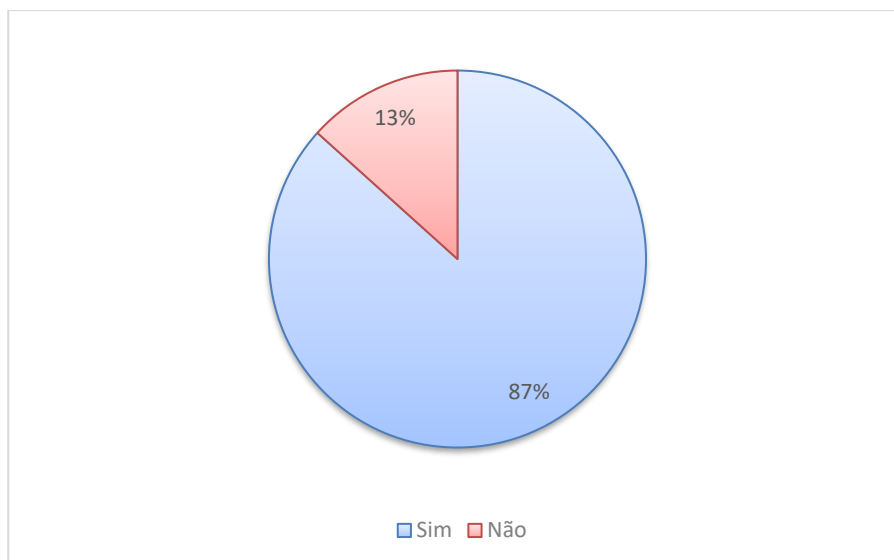


Gráfico 21 – Formação – Realização de formação

4.4.6 Formação – Quantidade de horas anuais

O passo seguinte foi saber se as empresas que oferecem formação atendem a quantidade de horas anuais, mínimas, exigidas pela legislação portuguesa. No gráfico a seguir observamos que a grande maioria oferece apenas a quantidade exigida pela legislação (65%). De seguida, aparecem as que realizam de 41 a 50 horas de formações anuais, correspondendo a 27% das empresas. Empatados, em último lugar, aparecem as empresas que realizam de 51 a 60 horas anuais de formação com apenas 4%, assim como as empresas que oferecem mais de 60 horas de formação por ano (4%).

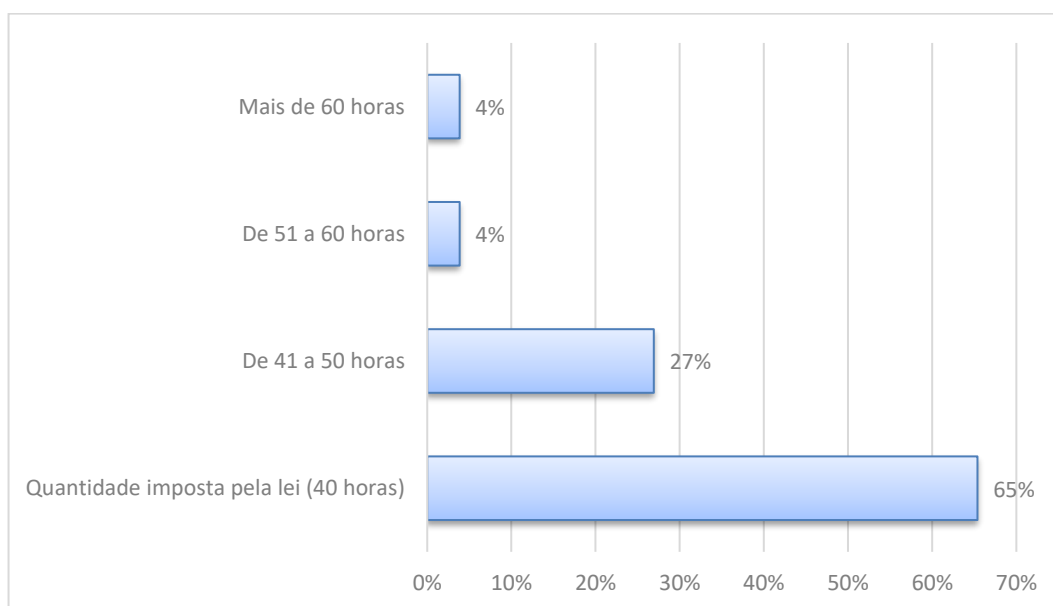


Gráfico 22 – Formação – Quantidade de horas anuais

4.4.7 Formação – Departamento que recebe mais horas

Dentre os departamentos da empresa que mais recebem formação, estão: a produção com 69%, o comercial/marketing com 19% e a qualidade com 8%.

Nenhuma das empresas respondeu os departamentos jurídicos, de contabilidade e de recursos humanos como os que mais recebem formação.

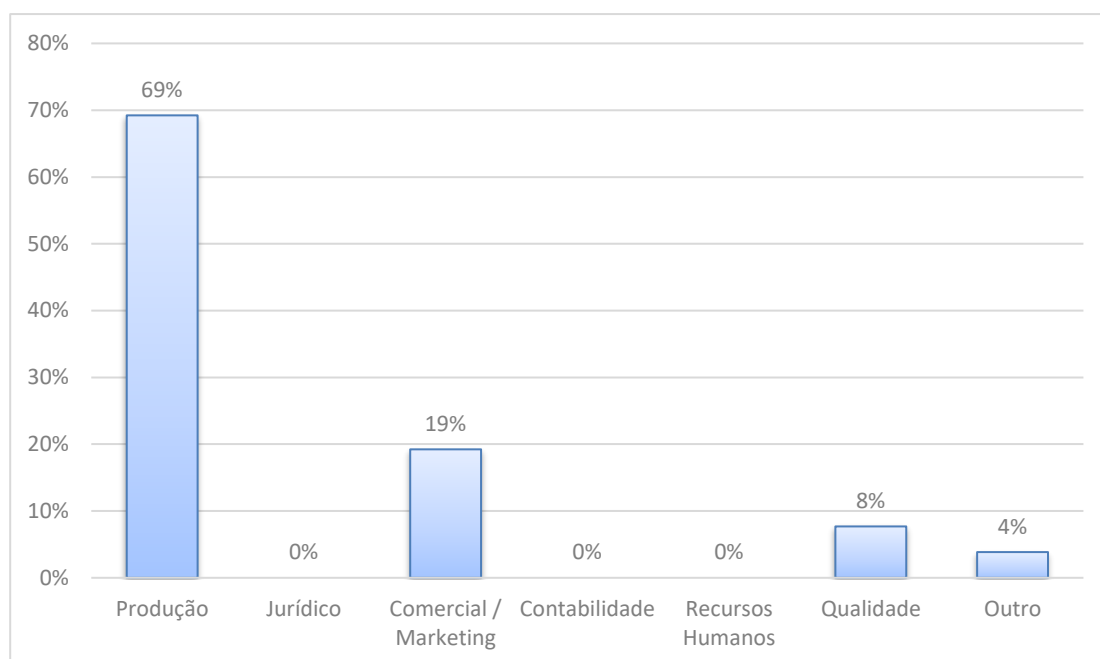


Gráfico 23 – Formação – Departamento que recebe mais horas

4.4.8 Formação – Determinação da necessidade

Relativamente a como a empresa determina a necessidade de formação, a grande maioria das PME Excelência responderam que é através da realização do levantamento das necessidades (62%).

Iqbal e Khan (2011) já destacavam a realização do levantamento de necessidades, como um dos métodos capazes de identificar inconsistências entre o padrão de desempenho desejado e o desempenho atual.

Dando continuidade ao estudo, 31% das empresas responderam que não existe um método formal e que as formações acontecem conforme a demanda, sem um método específico para a determinar. Por fim, 8% das empresas informaram que as chefias são quem determinam as necessidades de formações.

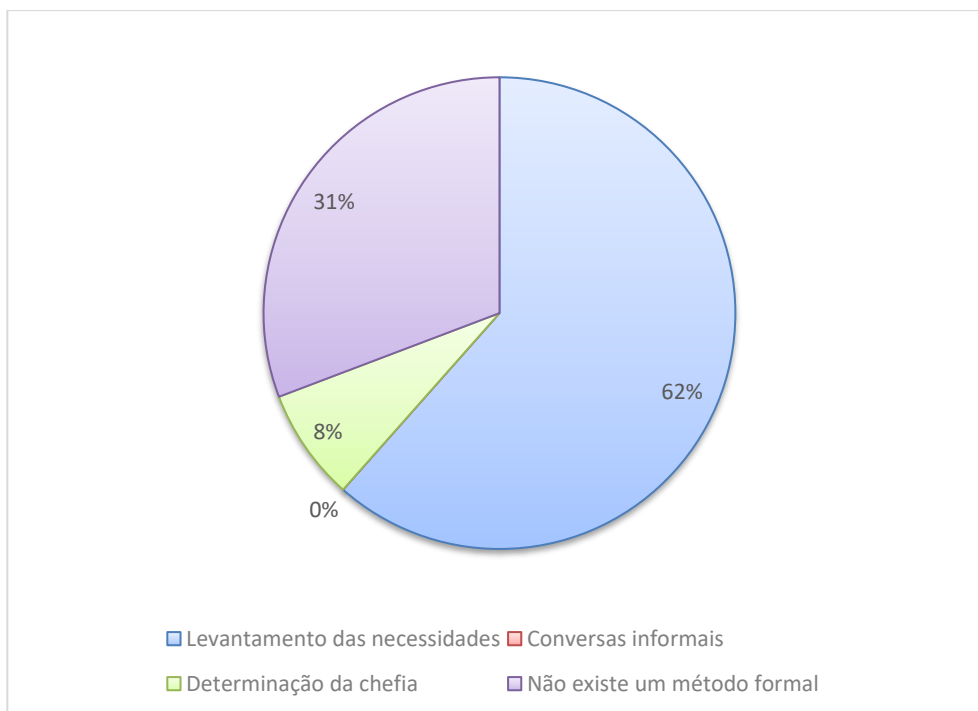


Gráfico 24 – Formação – Determinação da necessidade

4.4.9 Formação – Métodos mais utilizados

Dentre os métodos mais utilizados para a realização da formação, um total de 94% das empresas optam pela formação no posto de trabalho. Observamos que o resultado obtido é coerente com o que encontramos na literatura, uma vez que, segundo Cardim (2005) grande parte das empresas privilegiam formas tradicionais de aquisição de conhecimentos, como é o caso da aprendizagem no posto de trabalho.

Interessante observar que as empresas pesquisadas não pensam em utilizar esse método futuramente e por isso o percentual reduz da grande maioria para apenas 6% no futuro, demonstrando com isso que as empresas estão se adaptando as novas opções de formação e assim, podemos esperar que ocorra uma grande mudança de comportamento no futuro.

O segundo método de formação que as empresas mais escolheram foi a realizada dentro da empresa, mas em sala específica, não ocorrendo no ambiente de trabalho. Esse percentual foi escolhido por 76% das empresas. No futuro essas mesmas empresas demonstram não escolher mais esse método, passando a ser uma opção apenas para 24% delas.

Em terceiro lugar, com 75% das escolhas aparece a formação fora da empresa, realizada através da contratação de entidades externas. No futuro, 25% das empresas pretendem permanecer utilizando essa modalidade de formação.

Em último lugar, aparece os métodos de formação de E-learning e B-learning (internet) utilizados por

27% das empresas. Entretanto, no futuro, 73% destas têm intenção em adotar esses métodos. Segundo Cação e Dias (2003) é um método eficiente, mais rápido e mais barato que o tradicional, que proporciona a aprendizagem em qualquer lugar, conforme a disponibilidade do aluno.

Observamos que, embora houvesse a opção para que as empresas pudessem acrescentar outros métodos que utilizam, essa não foi opção de resposta de nenhuma empresa.

Vale destacar que esta questão permitia mais de uma resposta.

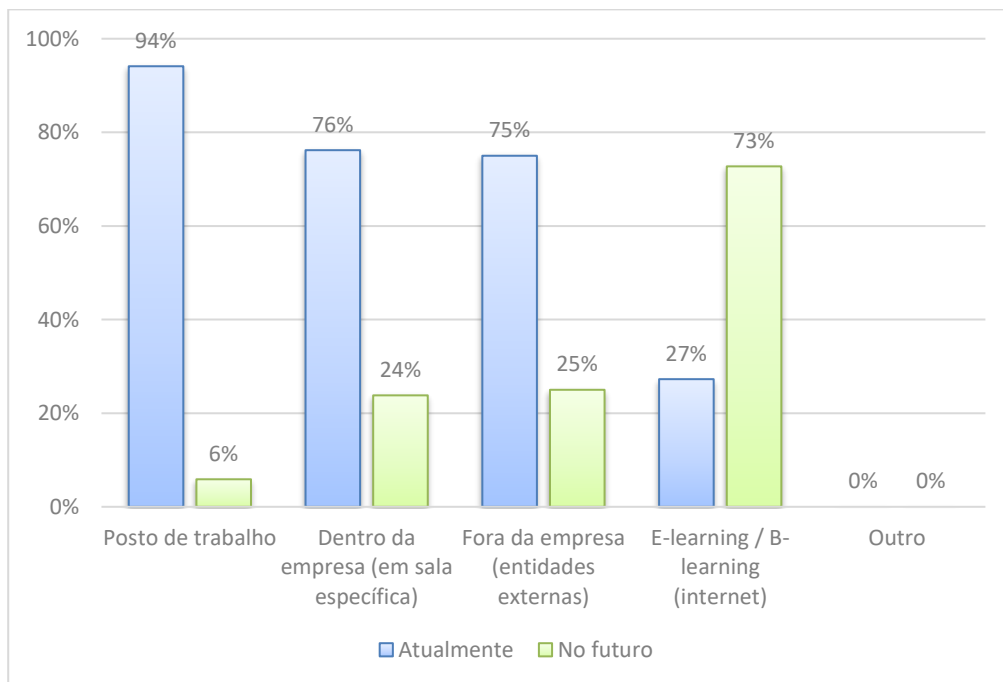


Gráfico 25 – Formação – Métodos mais utilizados

4.4.10 Formação – Ação de formação

Em conformidade com Armstrong (2014), a política de formação dos colaboradores reflete no desenvolvimento contínuo das suas competências e habilidades. Neste sentido, pedimos às empresas para escolher qual a ação de formação que melhor descreve as que são realizadas em seus estabelecimentos. Com percentuais iguais, os maiores índices de respostas foram que a empresa utiliza programas de formação para o setor, já existentes no mercado (31%), como também recorre a profissionais externos (31%).

Em seguida e novamente em empate, agora com 15% de respostas, as empresas informaram que não há uma metodologia definida, como também que desenvolvem ações de formação para atender a necessidades específicas (15%). A última opção das empresas é recorrer a colaboradores internos para a realização da formação (8%).

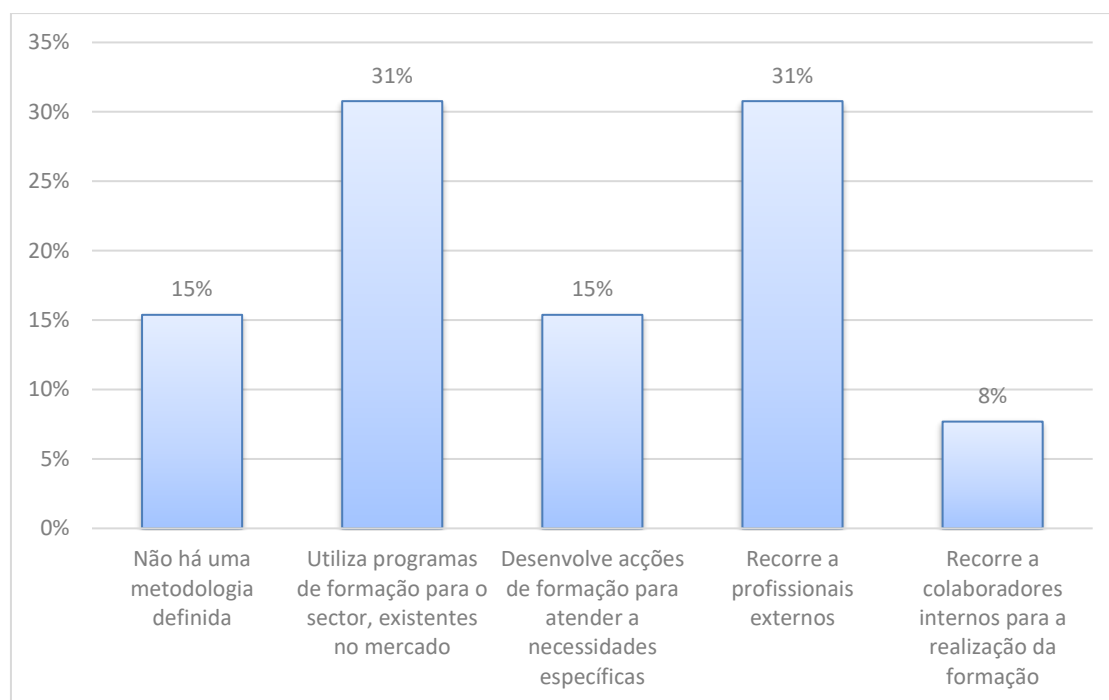


Gráfico 26 – Formação – Ação de formação

4.4.11 Formação – Avaliação da ação de formação

Outra questão levantada às empresas foi quanto a realização da avaliação da ação formativa oferecida, tendo a grande maioria (81%) respondido que realizava tal avaliação. Embora esse percentual seja alto, é inquietante saber que 19% das empresas realizam suas formações, mas que não avaliem sua eficácia, perdendo assim, uma grande oportunidade de verificar o efeito da formação em seus colaboradores, como também nos processos estabelecidos.

Jameson (2000) já dizia que não faz sentido a empresa investir em formação sem verificar a sua eficácia, pois é através da avaliação da formação que a empresa poderá verificar se a finalidade foi alcançada.

4.4.12 Formação – Prática da ação formativa

Dando continuidade ao tema formação, nesse tópico perguntamos as empresas se seus colaboradores têm a oportunidade de colocar em prática a formação recebida tendo a maioria respondeu que “sim, sempre” (54%). Logo depois, as empresas responderam que “na maioria das vezes, sim” (46%). Não obtivemos nenhuma resposta para a opção, “na maioria das vezes, não”, como também para a opção, “não, nunca”.

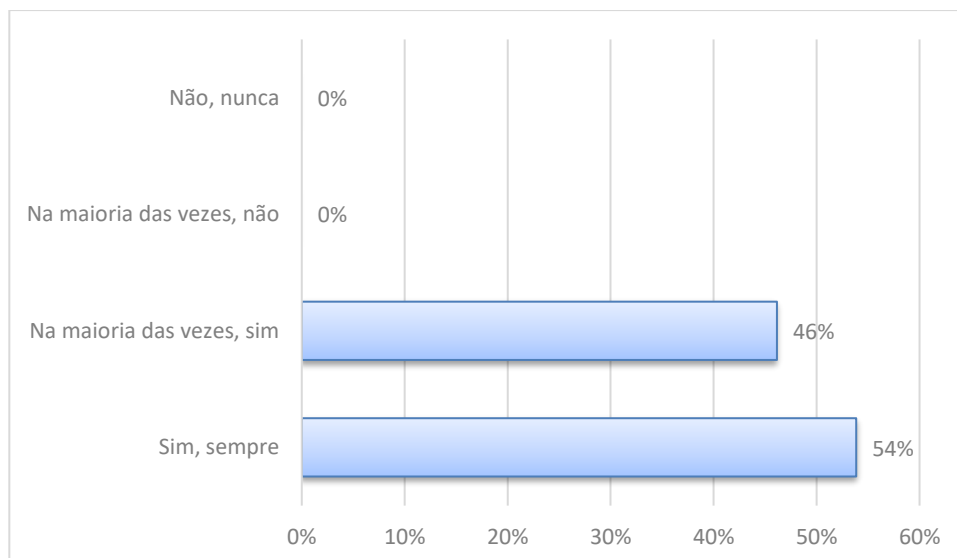


Gráfico 27 – Formação – Prática da ação formativa

4.4.13 Avaliação de desempenho - Realização

Questionadas sobre a existência da avaliação de desempenho dos colaboradores na empresa, 39% responderam que sim, como também 39% responderam que não. Perguntamos ainda se existia alguma empresa que estava implantando a avaliação de desempenho tendo 21% respondido afirmativamente.

Wagar e Langrock (2004) encontraram em seus estudos percentuais semelhantes ao nosso, quando constataram que apenas 38% das empresas pesquisadas por eles tinham práticas formalizadas das avaliações de desempenho.

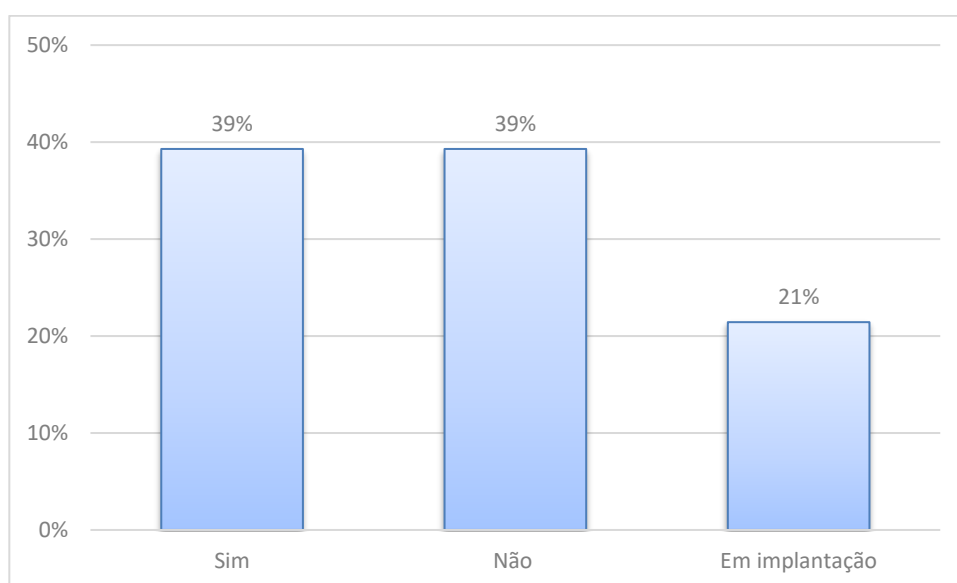


Gráfico 28 – Avaliação de desempenho - Realização

4.4.14 Avaliação de desempenho – Métodos

De acordo com Caetano (2008), a necessidade de avaliar o desempenho surge através do impacto significativo que pode ter sobre a produtividade na empresa, como também, sobre outras práticas de RH, tais como a seleção, a formação, o desenvolvimento profissional, a promoção e a remuneração dos colaboradores da organização.

Visando conhecer os métodos de avaliação de desempenho utilizados nas empresas, pedimos para que nos fossem informados quais métodos são utilizados levando em conta as diferentes categorias de colaboradores.

Sabemos que as empresas possuem ao seu dispor várias ferramentas para avaliar o desempenho de seus colaboradores. São através dessas, que a empresa consegue perceber e mensurar a produtividade de sua mão-de-obra, como também realizar as devidas comparações. No gráfico a seguir podemos verificar as diferenças das ferramentas utilizadas para cada nível, seja ela, gestão de topo, diretores de departamento, supervisão e colaboradores operacionais.

Iniciando a análise dos dados apresentados para a **gestão de topo**, observamos que 50% não realizam avaliação em seus gestores. Dos que realizam, a avaliação mais aplicada é a avaliação 360° (50%), seguida de auto-avaliação (38%), avaliação pelo superior hierárquico (21%) e avaliação feita pelos subordinados (13%). Não foram mencionados nessa categoria, a avaliação pelos pares e nem a avaliação feita pelos clientes.

Dando sequencia aos cargos, a avaliação mais utilizada pelos **diretores de departamento** são: avaliação pelo superior hierárquico (14%) e avaliação feita pelos clientes (13%). Não foram mencionadas as opções: auto-avaliação, avaliação pelos pares, avaliação feita pelos subordinados e avaliação 360°.

Relativamente a **supervisão**, a maioria das empresas disse que não realizam avaliação (50%). Dos que realizam, a avaliação mais aplicada é feita pelos subordinados (38%), avaliação feita pelos pares (20%), avaliação feita pelos clientes (13%), auto-avaliação com igual percentual (13%) e por fim, avaliação pelo superior hierárquico (7%). Não foi mencionada a opção avaliação 360° nessa categoria.

Por fim, ao analisarmos o nível dos **colaboradores operacionais**, o método mais utilizado são as avaliações feitas pelos pares com 80%, seguida das feitas pelos clientes com 75% das respostas.

Vale destacar que essa questão permitia mais de um tipo de resposta por categoria.

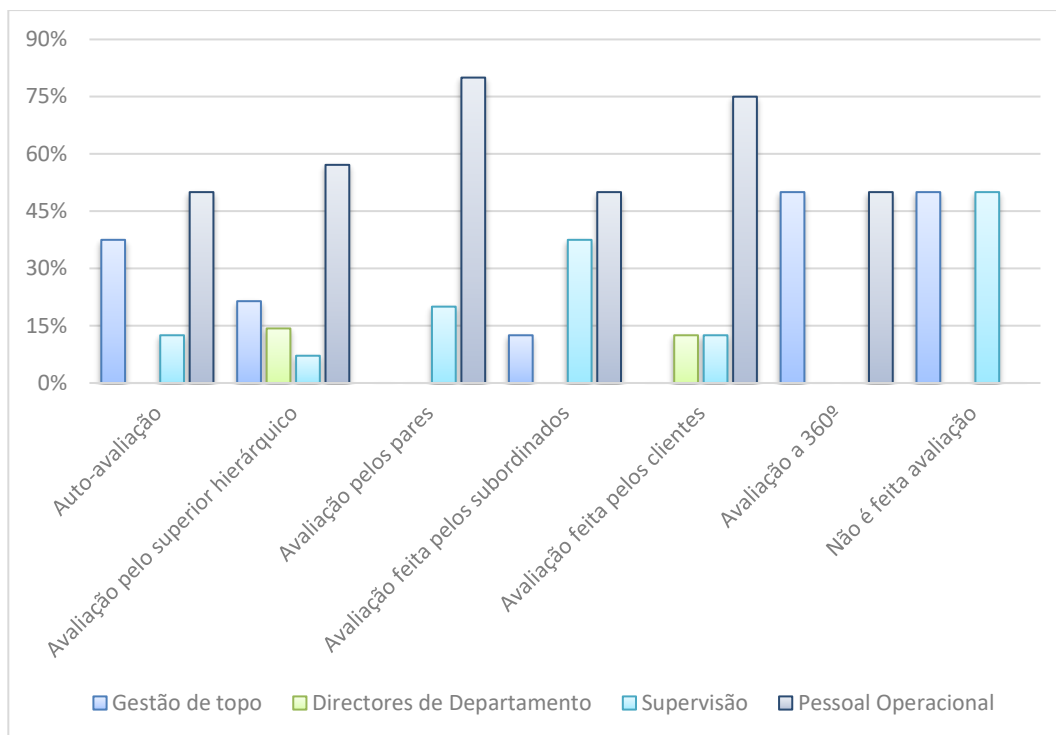


Gráfico 29 – Avaliação de desempenho – Método

4.4.15 Avaliação de desempenho – Principal propósito

Perguntamos às PME Excelência qual o principal propósito da avaliação de desempenho e a grande maioria respondeu que é realizada para identificar a necessidade de formação (42%).

Em seus estudos, Wagar e Langrock (2004) já mencionavam que a identificação das necessidades de formação está dentre os principais motivos que levam as empresas a realizarem formações para os seus colaboradores.

Dando continuidade aos dados obtidos com o estudo, em seguida aparecem empatadas a necessidade de adquirir uma nova tecnologia/equipamento (16%) e não há um propósito específico (16%). Ainda surge com 16% as empresas que responderam a opção, outro. Como outro, mencionaram a necessidade de medir o desempenho como também todas as opções anteriores. O propósito menos utilizado por essas empresas é identificar a necessidade de promoção (11%).

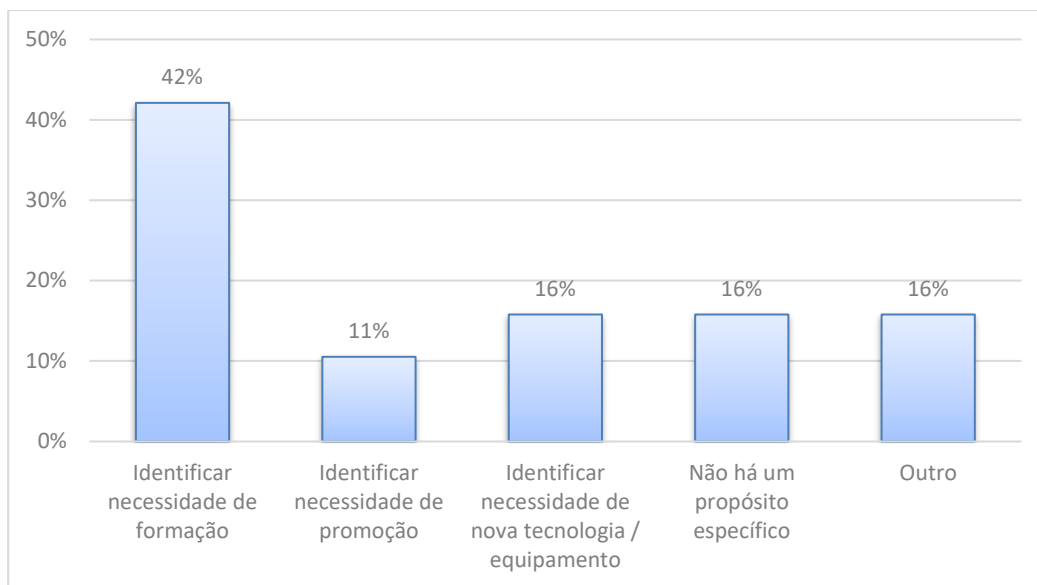


Gráfico 30 – Avaliação de desempenho – Principal propósito

4.4.16 Avaliação de desempenho – *Feedback*

No sentido de tentar perceber o que acontece após a avaliação de desempenho, perguntamos as empresas se há *feedback* aos colaboradores e a maioria (79%) respondeu que sim. Entretanto, ainda houve 21% das empresas que informaram não dar *feedback* a seus colaboradores. Ou seja, embora seja feita a avaliação de desempenho e os colaboradores tenham consciência disso, estes não sabem dizer como se saíram e o que precisam melhorar, pois seus superiores não comunicam sobre qual foi o desempenho do colaborador. Com isso, a empresa perde uma grande oportunidade de estimular o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores, deixando de propiciar assim, a evolução de seus profissionais.

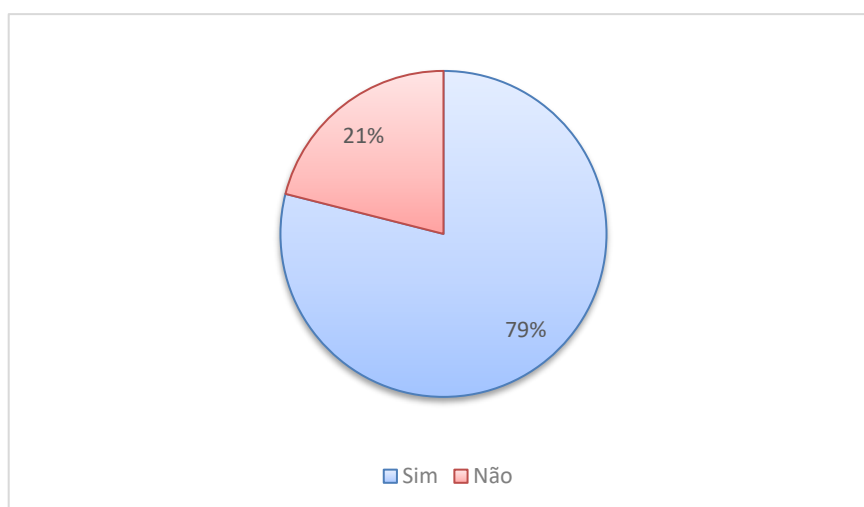


Gráfico 31 – Avaliação de desempenho – *Feedback*

4.4.17 Descrição de funções – Realização

Para Pató (2014), a descrição de funções consiste em um processo de recolha e análise da informação a cerca das atividades do colaborador, que cumpre diferentes propósitos e que é realizada sob diversas circunstâncias.

Perguntamos se existe análise e descrição das funções dos colaboradores na sua empresa e 69% responderam que sim, tendo 28% respondido que não. Perguntamos ainda se existia alguma empresa que estava implantando a análise e descrição das funções e apenas 3% encontram-se em fase de implantação dessa prática de gestão de recursos humanos.

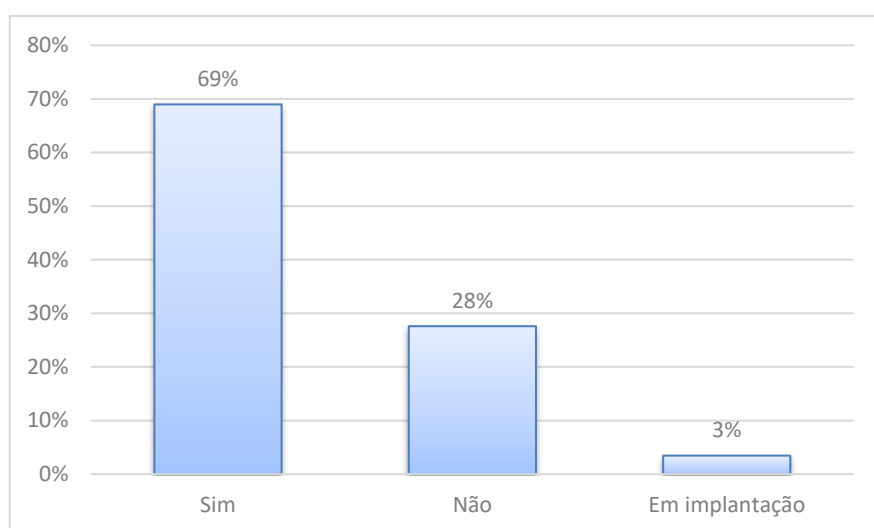


Gráfico 32 – Descrição de funções – Realização

4.4.18 Descrição de funções – Responsável

Indagamos sobre quem é o responsável pela análise e descrição de funções na empresa e a grande maioria respondeu que são os CEO/Diretor/Gerente representando 55% do total. Em seguida aparece o departamento de recursos humanos com 32%.

Não houve nenhuma resposta para o responsável pela área jurídica, o contabilista ou o gestor de produção. Algumas empresas (14%) responderam a opção outros e especificaram que se tratava de: responsável da qualidade e RH juntamente com a Qualidade.

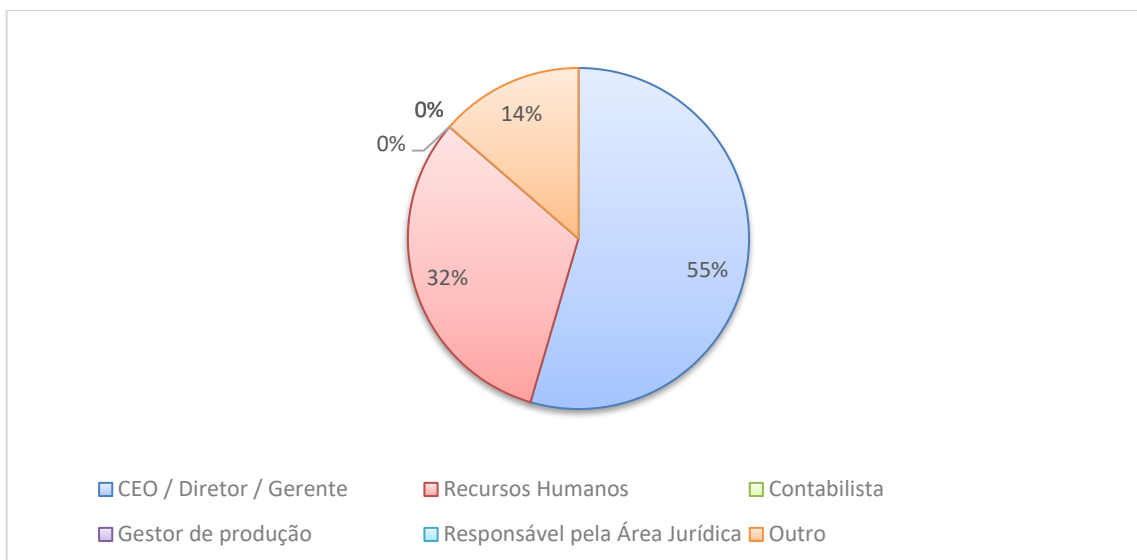


Gráfico 33 – Descrição de funções – Responsável

4.4.19 Descrição de funções – Periodicidade

Relativamente a periodicidade da atualização da descrição de funções, Palmer e Valet (2001) já destacavam a importância de estar sempre em constante atualização, conseguindo assim acompanhar as mudanças que ocorrem na empresa. Desta forma, qualquer mudança que haja na estratégia da empresa, estará refletida na análise e descrição de funções de seus colaboradores.

Questionamos com que periodicidade é realizada a atualização da análise e descrição de funções na empresa e a maioria respondeu que não há periodicidade definida (55%). Em seguida, com 32%, as empresas responderam que é feita a cada 12 meses e 14% dos inqueridos responderam que é feita a cada 2 anos.

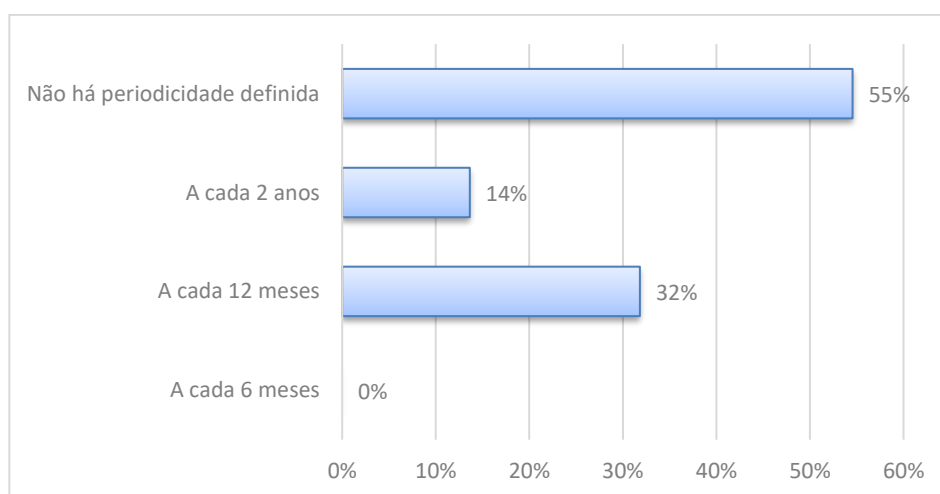


Gráfico 34 – Descrição de funções – Periodicidade

4.4.20 Descrição de funções – Maior vantagem

Perguntamos qual a maior vantagem em haver a análise e descrição de funções e pedimos que assinalassem quantas opções desejassem. A maioria respondeu (64%) que estimula maior comprometimento do colaborador, uma vez que, os objetivos das funções estão definidos de maneira transparente. Em segundo lugar, as empresas responderam que facilita no acolhimento do novo colaborador que saberá exatamente as funções a desempenhar (55%). Em terceiro lugar responderam que facilita no processo de recrutamento (45%) e em último lugar responderam que permite maior facilidade de comparação entre os cargos e observações de disparidades através da área de RH (27%).

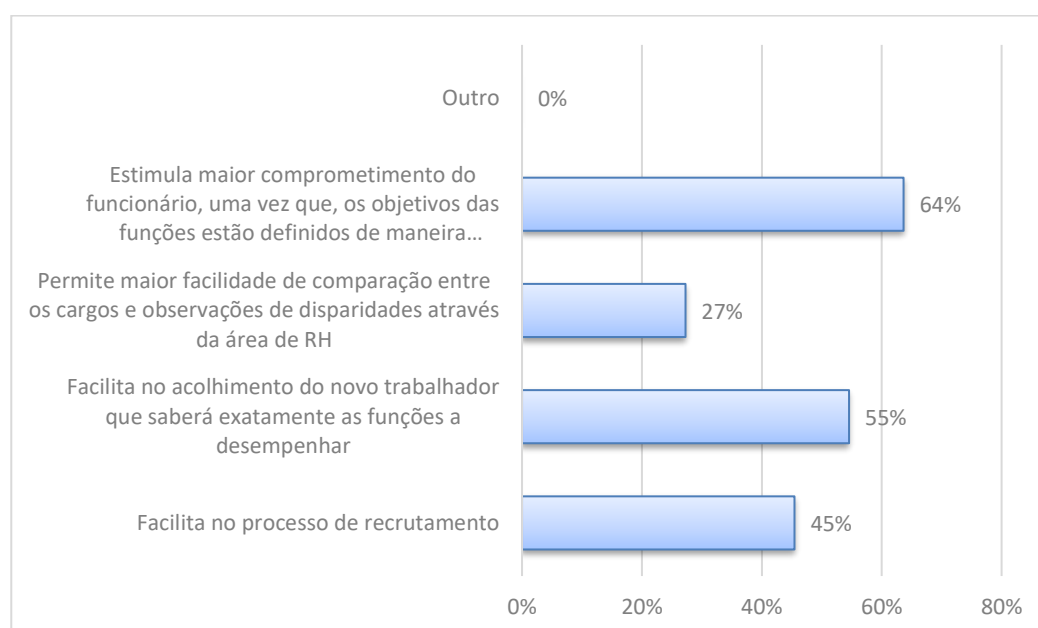


Gráfico 35 – Descrição de funções – Maior vantagem

4.4.21 Descrição de funções – Maior desvantagem

Da mesma forma que perguntamos sobre a maior vantagem, entendemos como importante saber a maior desvantagem em haver a análise e descrição de funções e pedimos que assinalassem quantas opções desejassem. A maioria respondeu que há limitação das atividades a serem desempenhadas pelos colaboradores (52%), ou seja, uma vez criada a descrição de funções, o colaborador ficará limitado a desempenhar apenas aquelas funções, o que dificulta a dinâmica de uma PME, que não tem tantos recursos humanos disponíveis. Em segundo lugar as empresas responderam que sentem dificuldade em manter sempre atualizada as descrições de funções (48%).

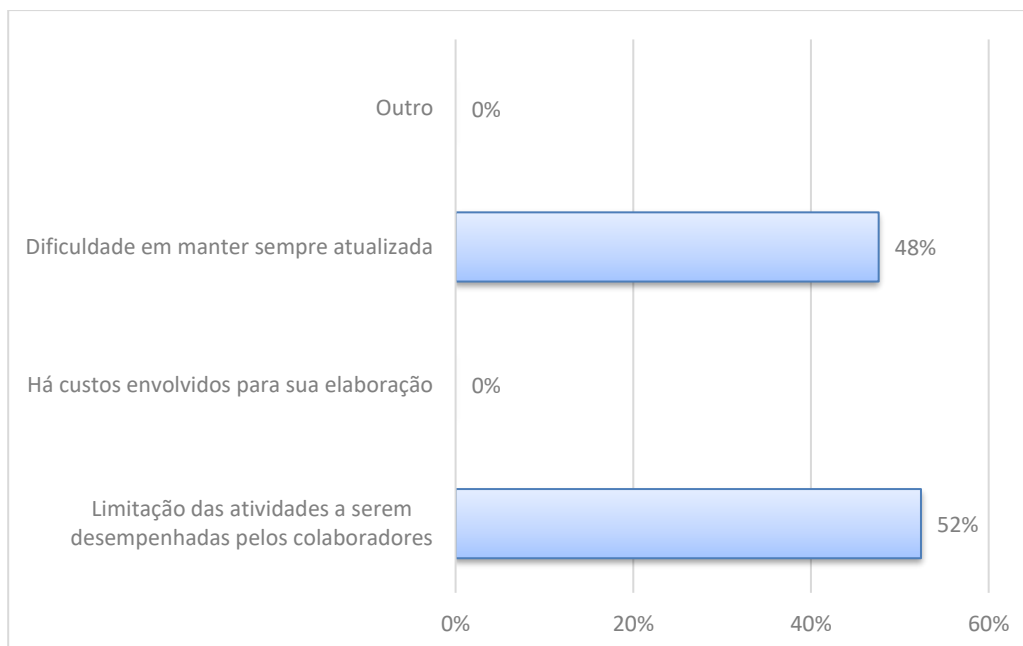


Gráfico 36 – Descrição de funções – Maior desvantagem

4.4.22 Planejamento de Recursos Humanos – Realização

Perguntamos as empresas se existe planejamento de recursos humanos nas suas práticas de recursos humanos e 52% responderam que sim, contra 45% que responderam que não. Perguntamos ainda se existia alguma empresa que estava implantando o planejamento de recursos humanos e 3% responderam que sim.

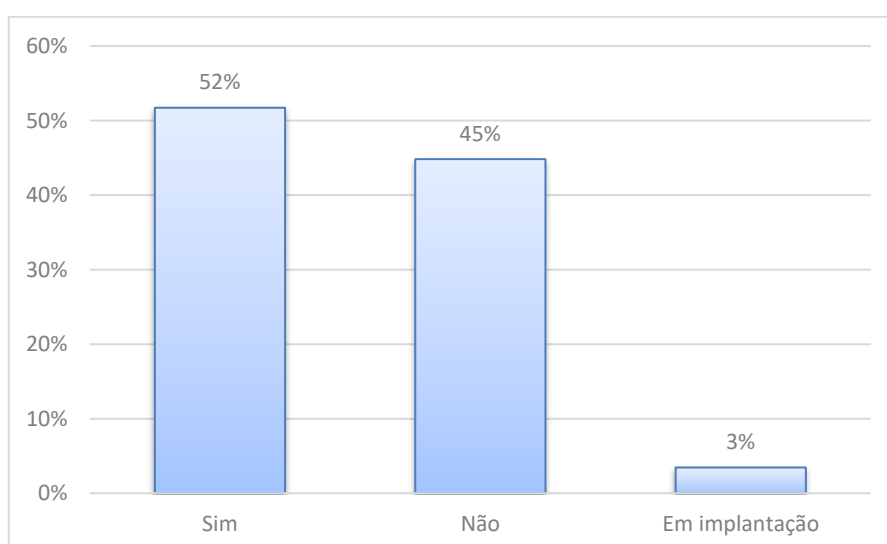


Gráfico 37 – Planejamento de Recursos Humanos – Realização

4.4.23 Planejamento de Recursos Humanos – Áreas envolvidas

Questionadas sobre como é realizado o planejamento de recursos humanos na empresa, a grande maioria respondeu que acontece envolvendo todas as áreas da empresa (63%). Entretanto, 32% informou que o planejamento acontece de forma reativa, conforme vão surgindo as necessidades. Além disso, 5% informaram que o planejamento é elaborado exclusivamente pela gestão de recursos humanos.

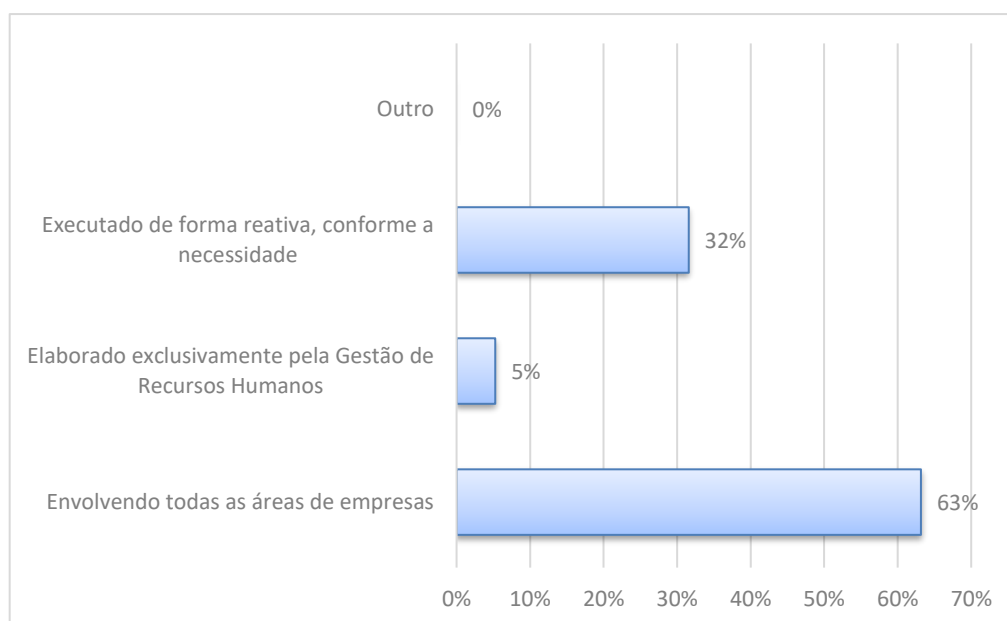


Gráfico 38 – Planejamento de Recursos Humanos – Áreas envolvidas

4.4.24 Planejamento de Recursos Humanos – Recompensas e Incentivos

Relativamente a existência de recompensas e incentivos aos colaboradores, a grande maioria das empresas responderam que existe (76%). Em contrapartida 21% informaram não haver qualquer tipo de recompensa e incentivos aos seus colaboradores. Perguntamos ainda se havia alguma empresa que estava em fase de implantação dessa prática e apenas 3% responderam que sim.

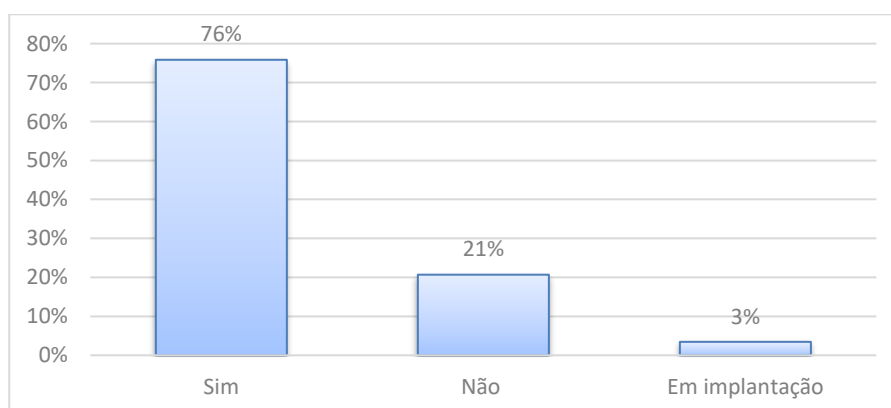


Gráfico 39 – Planejamento de Recursos Humanos – Recompensas e incentivos

4.4.25 Planejamento de Recursos Humanos – Programa de Incentivos

Perguntamos qual o programa de incentivo é utilizado com maior frequência na empresa, havendo a opção de assinalarem quantas opções desejassem. Maioritariamente, as empresas responderam que o incentivo mais fornecido é a gratificação individual (em dinheiro) perfazendo 65% das respostas. De seguida, surgiu os benefícios (subsídio de alimentação e plano de saúde) com 39% e a distribuição dos lucros com 30%. Além dessas opções, 4% das empresas responderam a opção, outro. Como outro, mencionaram: prêmio de desempenho, disponibilização de fruta, farda, convívios bianuais e ofertas de Natal.

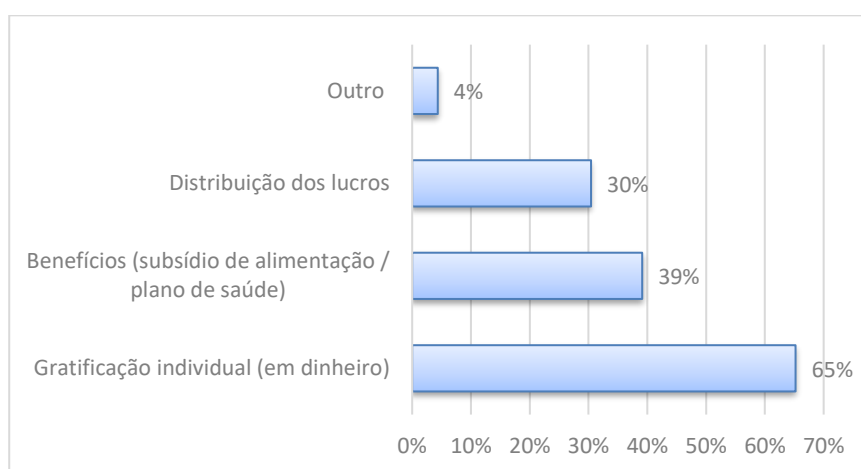


Gráfico 40 – Planejamento de Recursos Humanos – Programa de Incentivos

4.5 A estratégia da empresa e a gestão de recursos humanos

Nesta fase obtivemos informações sobre o posicionamento do responsável da Gestão de Recursos Humanos na definição da estratégia da empresa, o papel do Gestor de Recursos Humanos, as questões mais críticas que serão as mais importantes num futuro próximo, assim como a importância que atribui a cada prática de GRH.

4.5.1 Estratégia da empresa e a GRH – Posicionamento

Relativamente a estratégia adotada pela empresa e a GRH, Beaver (2007) alerta para o fato de que, mesmo compreendendo a importância da utilização do planejamento estratégico, muitos dos responsáveis pelas PME, alegam que não estão familiarizados com esse processo. Com isso, admitem dificuldades na implementação de um planejamento estratégico.

Perguntamos qual o posicionamento do responsável da Gestão de Recursos Humanos na definição da estratégia da empresa e maioritariamente, os inqueridos responderam que é muito participativo (52%). De seguida, com 35% aparecem as empresas que informaram que o posicionamento é

participativo e com 13%, apareceram os pouco participativos. Vale destacar que nenhuma empresa optou pela opção nada participativo.

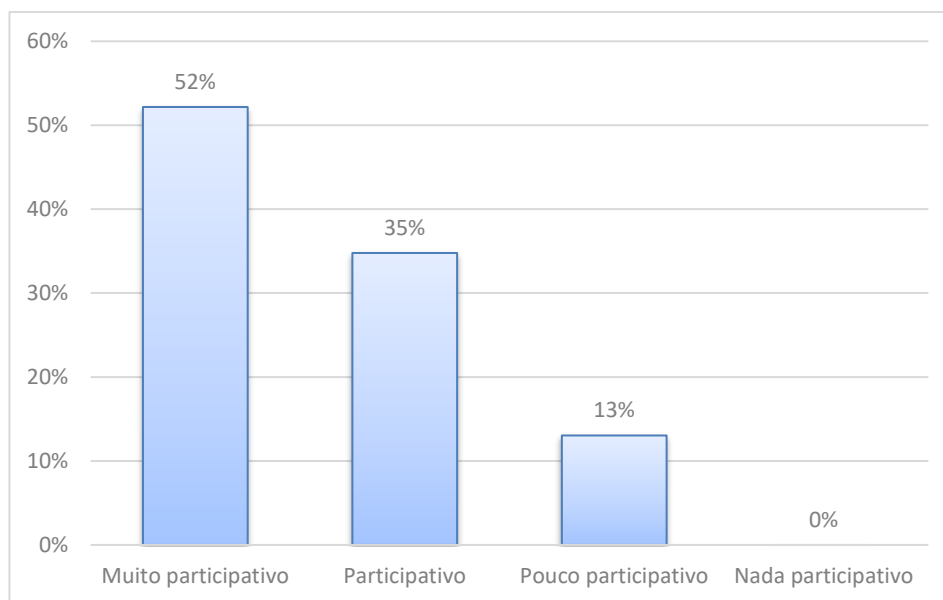


Gráfico 41 – Estratégia da empresa e a GRH – Posicionamento

4.5.2 Estratégia da empresa e a GRH – Papel Gestor de RH

Nem sempre o papel do gestor de RH é bem definido pelas empresas e por isso, pedimos para os inqueridos escolherem apenas uma opção que melhor descreve o papel do Gestor de Recursos Humanos na empresa, tanto atualmente, quanto num futuro próximo.

Dentre os papéis do gestor de recursos humanos, um total de 94% das empresas acreditam que o gestor é um especialista administrativo. Interessante observar que no futuro, essas mesmas empresas não pensam em manter esse papel e por isso esse percentual caiu da grande maioria para apenas 6%, demonstrando com isso que as empresas estão tentando desenvolver papéis mais estratégicos para sua GRH. Sendo assim, podemos esperar que ocorra uma grande mudança de comportamento no futuro.

A segunda opção que as empresas mais escolheram foi um parceiro estratégico da empresa. Esse percentual foi escolhido por 88% das empresas. No futuro, essas mesmas empresas demonstraram não escolher mais esse papel, passando a ser uma opção apenas para 13% das empresas.

A terceira opção que as empresas mais escolheram, empatados com 75%, foram tanto um parceiro de negócio, quanto um agente de mudança (75%). No futuro, também empatados com 25% das respostas, as empresas pretendem reduzir o desenvolvimento desses papéis para o gestor de RH.

Em penúltimo lugar, aparece o papel de gestor de linha utilizados por 57% das empresas. Há pouca

variação desse mesmo papel no futuro, diminuindo para 43% das empresas com intenção de permanecer adotando essa mesma estratégia.

Em último lugar, temos o papel de colaborador campeão mencionados por 29% das empresas. Vale destacar que num futuro próximo as empresas pensam em utilizar mais esse papel, aumentando para 71%. Durante a elaboração da nossa revisão de literatura observamos que a gestão de recursos humanos tem evoluído da realização de atividades apenas administrativas para uma função mais estratégica. Embora não percebemos exatamente essa evolução através do gráfico abaixo, podemos mencionar que há intenção das empresas em desempenharem um papel mais estratégico no futuro, envolvendo-se mais nas decisões relativas ao negócio e não apenas decisões meramente administrativas.

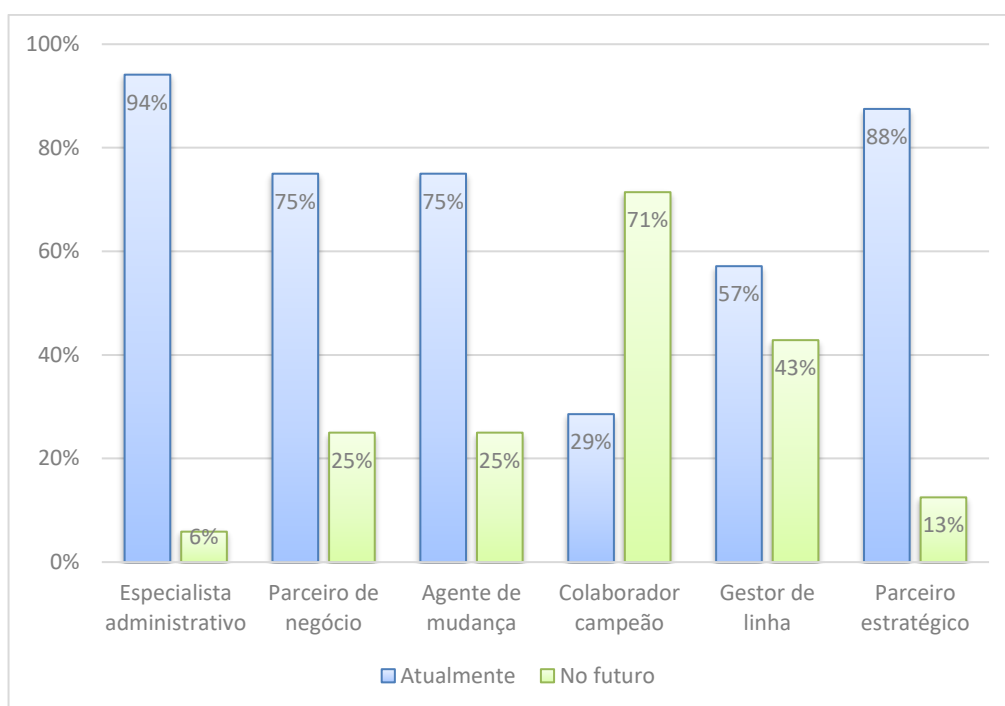


Gráfico 42 – Estratégia da empresa e a GRH – Papel do gestor de RH

4.5.3 Estratégia da empresa e a GRH – Visão futura

Tendo em conta a lista de questões relativas à gestão de recursos humanos, pedimos para que as empresas assinalassem as três questões mais críticas que acreditam que serão as mais importantes num futuro próximo.

Como resultado, obtivemos com 67% a satisfação do colaborador. Em seguida, surgiu empatados o foco no cliente e a delegação de responsabilidade nos colaboradores, ambas com 33%. Os próximos itens mais citados foram a retenção do colaborador e a melhoria da produtividade, ambas com 29%.

O gráfico a seguir demonstra todas as opções e seus devidos percentuais.

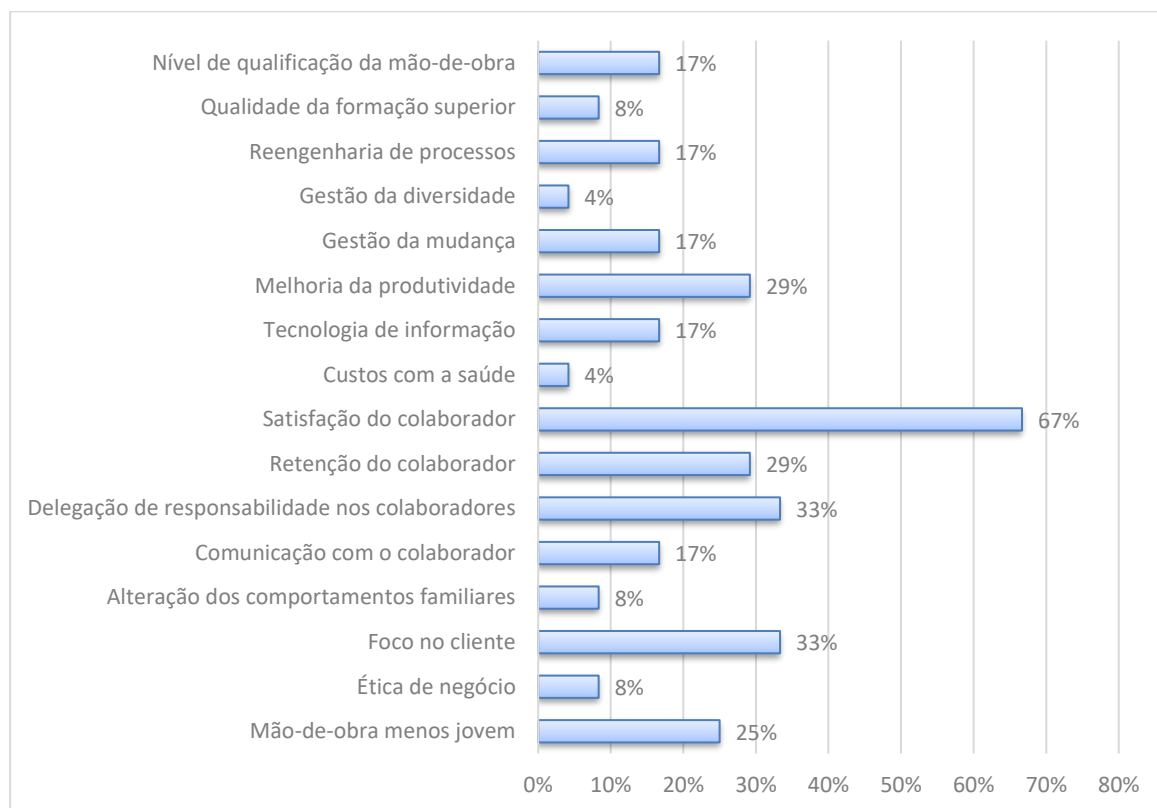


Gráfico 43 – Estratégia da empresa e a GRH – Visão futura

4.5.4 Estratégia da empresa e a GRH – Inter-relação

Na perspectiva dos inquiridos, as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da empresa se interrelacionam com a estratégia geral de negócio. A maioria respondeu que estão interrelacionados (33%). Em seguida, com 29% as empresas informaram que estão de alguma forma interrelacionadas. Já 25% informaram que estão totalmente interrelacionadas e por fim, 13% dos inquiridos informaram que não estão, de forma alguma, interrelacionadas.

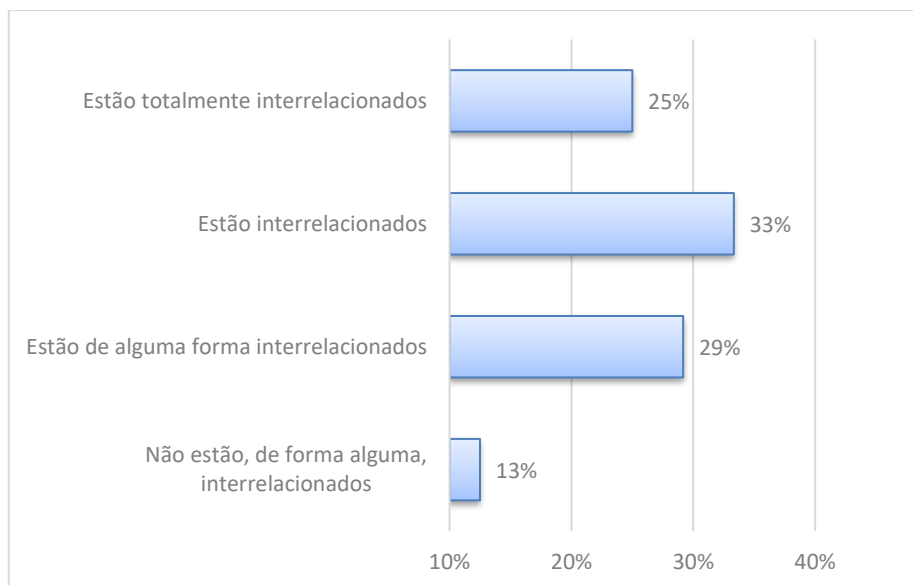


Gráfico 44 – Estratégia da empresa e a GRH – Inter-relação

Procuramos através deste estudo assimilar a importância das práticas de gestão de recursos humanos nas PME Excelência utilizando para isso a recolha de elementos que permitisse compreender as suas potencialidades e limitações. Apresentamos a seguir as duas questões de investigação que nos proporcionam a discussão dos resultados observados:

- **Quais as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas PME Excelência?**

Sabemos que as PME de um modo geral têm limitações de recursos sejam eles financeiros, materiais, tecnológicos ou de recursos humanos, o que dificulta na maioria das vezes, na implantação das práticas de gestão de recursos humanos. Quando perguntamos, se existia na empresa departamento de RH formalizado, menos da metade (45%) respondeu que sim, traduzindo-se assim em mais um desafio para que essas organizações consigam implantar e manter atualizadas suas práticas.

Entretanto, através do quadro 6 (a seguir apresentado), podemos perceber que o fato de não haver departamento formalizado, não impede que as práticas sejam realizadas nas empresas objeto desse estudo.

| | Atualmente | Em implantação | No futuro |
|---|------------|----------------|-----------|
| Segurança e higiene no trabalho | 100% | 0% | 0% |
| Comunicação descendente e ascendente | 78% | 17% | 6% |
| Recompensas e incentivos | 74% | 11% | 16% |
| Recrutamento e seleção | 68% | 5% | 26% |
| Formação | 67% | 19% | 14% |
| Análise e descrição de funções | 65% | 20% | 15% |
| Orientação e formação dos recém-admitidos | 61% | 28% | 11% |
| Trabalho em grupo | 61% | 17% | 22% |
| Flexibilidade funcional e polivalência | 61% | 6% | 33% |
| Prêmios de desempenho | 60% | 10% | 30% |
| Gestão de custos com o pessoal | 57% | 36% | 7% |
| Gestão das retribuições | 56% | 19% | 25% |
| Gestão participativa | 56% | 33% | 11% |
| Planeamento de recursos humanos | 56% | 11% | 33% |
| Prêmios e incentivos de produtividade | 55% | 15% | 30% |
| Desenho dos postos de trabalho | 53% | 24% | 24% |
| Práticas de horários flexíveis | 50% | 17% | 33% |
| Diagnóstico das necessidades de formação | 42% | 32% | 26% |
| Avaliação do processo formativo | 42% | 21% | 37% |
| Empowerment | 35% | 35% | 29% |
| Avaliação de desempenho | 32% | 26% | 42% |
| Gestão por objetivos (GPO) | 29% | 29% | 41% |
| Planeamento de efetivos | 21% | 29% | 50% |
| Gestão pela qualidade total (TQM) | 19% | 38% | 44% |
| Planos de carreira | 12% | 35% | 53% |
| Planos de redução de efetivos | 8% | 17% | 75% |

Quadro 6: Práticas de recursos humanos existente, em implantação e no futuro próximo

Perguntamos as empresas quais as práticas de recursos humanos que existem, quais as que estão em implantação e quais as que pretendem implementar num futuro próximo. Essa questão permitia assinalar quantas respostas fossem pertinentes.

Das práticas **existentes atualmente**, as dez mais citadas foram: segurança e higiene no trabalho com 100%, comunicação descendente e ascendente com 78%, recompensas e incentivos com 74%, recrutamento e seleção com 68%, formação com 67%, análise e descrição de funções com 65%, flexibilidade funcional e polivalência, trabalho em grupo, como também orientação e formação dos recém-admitidos todos os três itens com 61% e para finalizar, prémios de desempenho com 60%.

Das práticas **em implantação**, as dez mais citadas foram: gestão pela qualidade total (TQM) com 38%, gestão de custos com o pessoal com 36%, *empowerment* e planos de carreira ambos com 35%, gestão participativa com 33%, diagnóstico das necessidades de formação com 32%, gestão por objetivos (GPO) e planeamento de efetivos com 29%, orientação e formação dos recém-admitidos

com 28% e por fim, a avaliação de desempenho com 26%.

Das práticas que as empresas pretendem **implantar no futuro**, as dez mais citadas foram: planos de redução de efetivos com 75%, planos de carreira com 53%, planejamento de efetivos com 50%, gestão pela qualidade total (TQM) com 44%, avaliação de desempenho com 42%, gestão por objetivos (GPO) com 41%, avaliação do processo formativo com 37%, práticas de horários flexíveis, planejamento de recursos humanos e flexibilidade funcional e polivalência, todos três itens com 33%.

Assim como acontece nas demais PME, as PME Excelência têm implantadas as práticas mais “comuns”. O quadro 6 anteriormente apresentado, nos mostra que as práticas que estão em implantação, assim como as que as empresas pretendem implantar no futuro, são práticas mais “sofisticadas” e menos abordadas, tal como expresso na revisão da literatura.

Vale destacar que essas PME Excelência são empresas com características específicas, que possuem conhecimento do negócio, que estão a pensar no futuro e na continuidade da empresa e desta forma apresentam particularidades que facilitam sua permanência no mercado, uma vez que a maioria delas:

- a) São empresas com mais de 15 anos, ou seja, já tem experiência de mercado, clientela fidelizada e já passaram por diversas dificuldades e mesmo assim, conseguem se manter em destaque.

| Anos de existência da empresa: | |
|---------------------------------------|------------|
| Menos de 5 anos | 3% |
| 6 a 10 anos | 10% |
| 11 a 15 anos | 16% |
| Mais de 15 anos | 71% |

Quadro 7: Antiguidade da empresa

- b) Valorizam sua mão de obra, proporcionando a progressão na carreira, uma vez que a maioria opta pelo recrutamento interno, possibilitando o crescimento de seus colaboradores.

| Estratégia de recrutamento mais utilizada pela empresa: | |
|--|------------|
| Interno | 47% |
| Externo | 15% |
| Misto | 38% |

Quadro 8: Estratégia de recrutamento

- c) Além de oferecer formação, dão oportunidade para que os colaboradores a coloquem em prática, garantindo assim, a atualização do conhecimento tão exigido nos dias atuais.

| Oportunidade de colocar em prática a formação recebida: | |
|--|------------|
| Sim, sempre | 54% |
| Na maioria das vezes, sim | 46% |
| Na maioria das vezes, não | 0% |
| Não, nunca | 0% |

Quadro 9: Aplicação da formação

- d) Para além de realizarem a avaliação de desempenho, essas empresas dão *feedback* aos seus colaboradores sobre as avaliações realizadas, gerando desta forma condições para as correções e melhorias de atitudes, procedimentos e práticas, tanto por parte dos colaboradores, quanto da empresa.

| Feedback das avaliações de desempenho aos colaboradores: | |
|---|------------|
| Sim | 79% |
| Não | 21% |

Quadro 10: Avaliação de desempenho

- e) São empresas que estão preocupadas não só em cumprir a legislação, garantindo o pagamento dos salários, como também, proporcionando recompensas e incentivos aos seus colaboradores, com o intuito de reconhecer, estimular e retribuir o engajamento e o desempenho dos colaboradores e das equipas de trabalho.

| Existem recompensas e incentivos aos colaboradores: | |
|--|------------|
| Sim | 76% |
| Não | 21% |
| Em implantação | 3% |

Quadro 11: Recompensas e incentivos

Todas essas práticas de gestão de recursos humanos anteriormente citadas, contribuem para que essas PME Excelência consigam se estabelecer no mercado e criem vantagens competitivas para conquistar e manter seus colaboradores, além de propiciar o crescimento de seus negócios.

Não obstante, nos propusemos a responder a uma outra questão de investigação que apresentamos a seguir.

- Qual o diferencial competitivo que utilizam como estratégia de GRH?

Além de conhecermos as práticas de GRH que as PME Excelência possuem, desejávamos também perceber, qual o diferencial competitivo que essas empresas utilizam como estratégia de gestão de recursos humanos e qual o grau de importância que atribui a cada uma delas. Destacamos abaixo os cinco itens que as empresas assinalaram como mais representativos.

Para a maioria das empresas as **condições de trabalho** correspondem ao item mais relevante. Sendo assim, 96% das empresas as consideraram como muito importante. Dando continuidade, surge a **saúde e segurança**, considerada por 95% das empresas como muito importante.

Outro ponto relevante destacado pelas empresas foi a **qualidade de vida no trabalho**, onde 91% consideraram como muito importante. De seguida aparece o **desempenho do colaborador**, com 83% e em quinto lugar surge a **igualdade de oportunidades**, a qual 65% das empresas consideraram como muito importante.

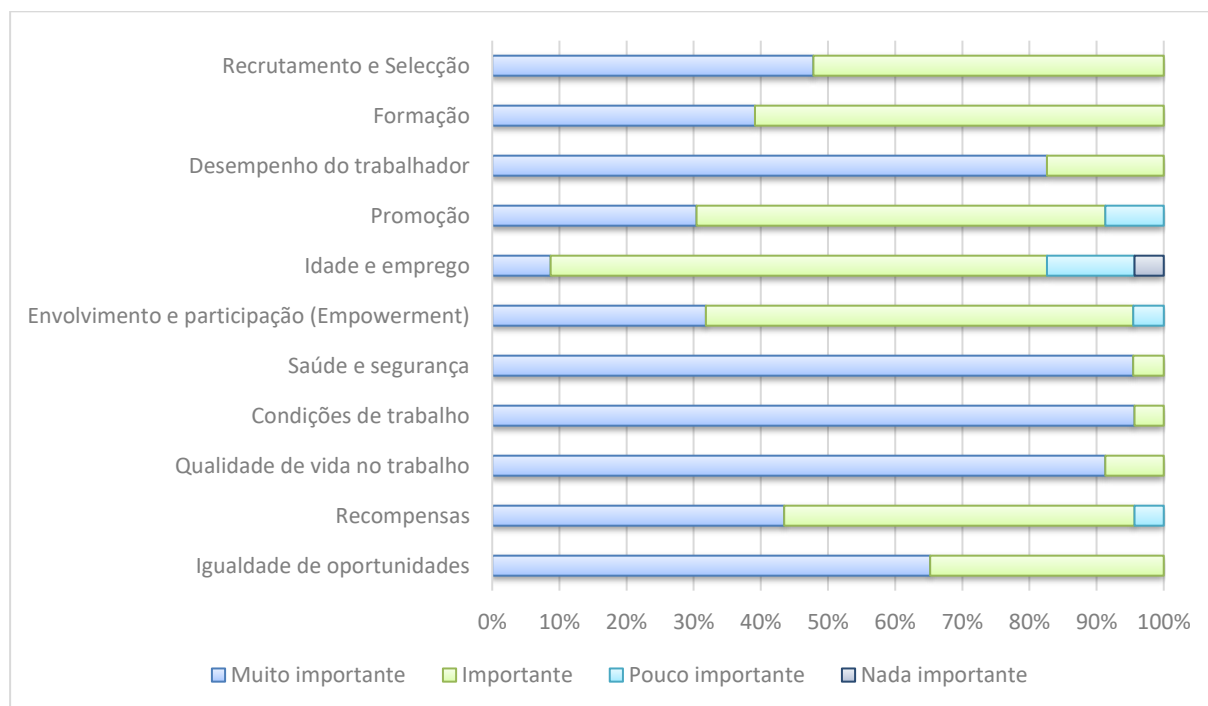


Gráfico 45 – Estratégia da empresa e a GRH – Importância

Observamos que as cinco principais respostas obtidas através das PME Excelências podem ser reforçadas ao longo deste estudo, quais sejam:

- a) **Condições de trabalho** – Embora não tenhamos para esse item respostas tão evidentes, podemos dizer que o fato dos colaboradores trabalharem nessas PME Excelência em média, de 6 a 10 anos, demonstra que de alguma forma, os colaboradores têm as condições necessárias para trabalhar, caso contrário a rotatividade seria mais elevada.

| Há quantos anos trabalha na empresa? | |
|--------------------------------------|------------|
| Menos de 2 anos | 12% |
| 2 a 5 anos | 24% |
| 6 a 10 anos | 29% |
| 11 a 15 anos | 12% |
| Mais de 15 anos | 24% |

Quadro 12: Anos na empresa

Verificamos através da literatura que, de acordo com Ferreira e Freire (2001), em um mercado de competição globalizada, a rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas e desta forma, para se manter competitiva a empresa além de oferecer qualidade em seus produtos e serviços, precisa também focar na sua política de gestão de pessoal. Sendo assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos.

- b) **Saúde e segurança** – Um dos itens que pode demonstrar a preocupação das PME Excelência com esse tema é através da realização da análise e descrição das funções dos colaboradores. Como abordamos em nossa revisão de literatura, a análise e descrição das funções permitem que o colaborador tenha acesso a como irá desempenhar seu trabalho, que materiais utilizará, de quais EPI's precisará, quais os riscos envolvidos, dentre outras informações. Sabendo dos riscos ao qual estará exposto, poderá evitar acidentes através da utilização dos equipamentos de segurança necessários, como também de outras ações de segurança. Como observamos no quadro a seguir, as respostas obtidas deixam claro que “o novo colaborador saberá exatamente as funções a desempenhar” (55% das respostas) e desta forma, podemos considerar que as PME Excelência se preocupam com a saúde e segurança de seus colaboradores, uma vez que “os objetivos das funções estão definidos de maneira transparente” (64% das respostas).

| Maior vantagem em haver a análise e descrição de funções: | |
|---|------------|
| Facilita no processo de recrutamento | 45% |
| Facilita no acolhimento do novo colaborador que saberá exatamente as funções a desempenhar | 55% |
| Permite maior facilidade de comparação entre os cargos e observações de disparidades através da área de RH | 27% |
| Estimula maior comprometimento do colaborador, uma vez que, os objetivos das funções estão definidos de maneira transparente | 64% |
| Outro (especifique): | 0% |

Quadro 13: Análise e descrição de funções

- c) **Qualidade de vida no trabalho** – Evidenciamos que embora atualmente o tipo de formação mais oferecida seja no posto de trabalho, há, no futuro, intenção de que a maioria das formações sejam oferecidas através do E-learning/B-learning, demonstrando com isso uma maior comodidade para que os trabalhadores realizem suas formações, seja em seus locais de trabalho, seja em um ambiente criado pela empresa, ou até mesmo em sua casa. Essa modalidade proporcionará aos colaboradores maior flexibilidade e maior facilidade para determinar o tempo e horário que vão se dedicar a formação.

| Métodos de formação utilizados atualmente e num futuro próximo | | |
|---|------------|------------|
| | Atualmente | No futuro |
| Posto de trabalho | 94% | 6% |
| Dentro da empresa (em sala específica) | 76% | 24% |
| Fora da empresa (entidades externas) | 75% | 25% |
| E-learning / B-learning (internet) | 27% | 73% |
| Outro | 0% | 0% |

Quadro 14: Método de formação

- d) **Desempenho do colaborador** – A maioria das empresas informaram que oferecem recompensas e incentivos a seus colaboradores como forma de reconhecerem o desempenho. Dentre os tipos de recompensa, a mais oferecida é a gratificação individual, buscando assim, através dessa remuneração variável, estimular a produtividade do colaborador.

| Qual o programa de incentivo utilizado com maior frequência na empresa: | |
|--|------------|
| Gratificação individual (em dinheiro) | 65% |
| Benefícios (subsídio de alimentação / plano de saúde) | 39% |
| Distribuição dos lucros | 30% |
| Outro (especifique): | 4% |

Quadro 15: Programa de incentivo

Verificamos através da literatura que, de acordo com Chiavenato (2010), o incentivo é intensamente utilizado pelas empresas para conseguirem que seus colaboradores desempenhem suas atividades com maior empenho, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

e) Igualdade de oportunidade – Podemos observar que as PME Excelência apresentam oportunidade de progressão na carreira, proporcionando assim formas para que o colaborador cresça dentro da própria empresa. Isso pode ser demonstrado com a prioridade que essas empresas dão ao recrutamento interno (47% das respostas do estudo), buscando prioritariamente, o preenchimento das vagas com a própria mão de obra que já possuem.

Podemos buscar reforço na literatura, quando Freitas e Souza (2017) dizem que, o recrutamento interno possibilita a retenção de talentos, o contentamento, bem como a motivação dos colaboradores que integram o quadro organizacional. Dentro desse contexto, pode-se considerar que o recrutamento interno é um dos grandes aliados das organizações como fator motivacional dos colaboradores, incentivando-os ao aperfeiçoamento em busca do crescimento profissional.

Para finalizar as nossas questões de investigação, podemos dizer que as PME Excelência estudadas além de possuírem diversas práticas de gestão de recursos humanos implantadas, ainda tencionam implantar práticas mais sofisticadas num futuro próximo, de forma a conseguir manter a evolução e se capacitar para enfrentar os novos desafios do futuro.

Outra verdade que podemos afirmar é que estas empresas utilizam a gestão de seus recursos humanos como diferencial competitivo e por isso, conseguem se distinguir das demais PME, permitindo assim, a obtenção de vantagem competitiva tão necessária frente à feroz concorrência vivenciada nos dias atuais.

5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES

Na conjuntura atual, criar e manter uma empresa vem se tornando uma atividade cada vez mais complexa e desafiadora. O mercado está cada vez mais competitivo e em constante transformação e com isso, passa a exigir das empresas uma rápida e flexível capacidade de resposta.

Face ao que precede, Veloso (2007) salienta que é fundamental explorar a GRH através do ponto de vista mais macro, com tendência a evidenciar uma integração e adaptação das práticas de recursos humanos, com a cultura da organização e também com o plano de negócio, ampliando o objetivo da empresa em alcançar a sua excelência.

Sendo assim, a área de recursos humanos passou a ter um papel de extrema importância dentro da organização. Partindo do princípio que as pessoas que trabalham na empresa são seus recursos, torna-se necessário estabelecer formas de gerenciá-los e de investir neles, usufruindo, portanto, das capacidades humanas que a empresa dispõe.

Através desse estudo percebemos que as PGRH buscam estimular e desenvolver seus colaboradores, através de uma gestão efetiva que elimine as lacunas existentes e propicie a evolução de seus profissionais.

Compreendemos que as PME representam peça fundamental no desenvolvimento e na sustentabilidade da economia. Embora, tradicionalmente as PME sejam avaliadas considerando maioritariamente seus indicadores financeiros, é percebido que o desempenho dessas empresas pode ser influenciado por uma série de fatores, considerados críticos para o sucesso. Aliado a esse mesmo raciocínio, temos no prêmio concedido para as PME Excelência, o reconhecimento do esforço realizado por essas empresas em atender a todos os critérios, apresentando assim destaque dentre as PME.

Levando em consideração a literatura existente, elaboramos um inquérito através de questionário para as PME Excelência de forma a compreender as estratégias e as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas por essas empresas.

À vista disso e no que diz respeito a estratégia da empresa e a GRH, verificamos que há envolvimento e participação dos responsáveis pelos recursos humanos nas decisões mais estratégicas onde 52% dos inqueridos afirmam serem muito participativos. Embora atualmente o papel do gestor de recursos humanos seja considerado de um especialista administrativo por 94% dos inqueridos, no futuro, 71% dos inqueridos pretendem considerar como colaborador campeão.

Relativamente ao recrutamento e seleção, podemos observar que 47% das empresas optam por realizar o recrutamento interno e no que refere a seleção, 85% optam pelas entrevistas individuais.

Além disso, 91% dos processos são realizados nas próprias organizações, sem recorrer a empresas de outsourcing.

No que concerne a formação e desenvolvimento, 87% oferecem essa prática a seus colaboradores, entretanto, a maioria dos colaboradores só recebem exatamente a quantidade de formação prevista em lei. Dentre os departamentos da empresa, o que mais recebe formação é a área produtiva, com 69% do total de formação oferecida pela empresa e a necessidade de realização da formação é determinada através do levantamento de necessidade. Atualmente essas formações acontecem maioritariamente (94%) no posto de trabalho, entretanto, num futuro próximo as empresas pretendem realizar mudanças que permitam que elas passem a ser efetuadas através do E-learning / B-learning. As ações de formações são desenvolvidas utilizando programas de formação para o setor já existentes no mercado, como também as empresas recorrem a profissionais externos para elaborarem programas específicos que atendam as demandas da empresa. Importante destacar que 81% das PME Excelência realizam avaliação da ação formativa, embora ainda não seja possível para a totalidade dos colaboradores colocarem as ações de formação recebidas em prática (54%).

No âmbito da avaliação de desempenho, observamos que, para 42% dos inqueridos a principal função é identificar a necessidade de formação e que 79% das empresas dão feedback da avaliação aos seus colaboradores.

Podemos dizer ainda que 69% das empresas realizam a análise e descrição de funções, sendo na maioria das vezes desempenhada pelo CEO/Diretor/Gerente da organização. Para 55% das empresas, não há periodicidade definida para a realização dessa prática. Os inqueridos destacam que a principal vantagem dessa PGRH é que estimula um maior comprometimento do funcionário, uma vez que, os objetivos das funções estão definidos de maneira transparente. Já a principal desvantagem citada é que limita as atividades a serem desempenhadas pelos colaboradores.

De acordo com as empresas inqueridas, 52% realizam o planejamento de seus recursos humanos e 63% o fazem, envolvendo todas as áreas da empresa.

No que diz respeito as recompensas e incentivos aos colaboradores, 76% afirmam oferecer essa prática e destacam que o programa de incentivo utilizado com maior frequência na empresa é a gratificação individual (em dinheiro).

No que concerne a estratégia da empresa, 33% responderam que estão interrelacionados com as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da empresa. Tendo em conta as questões relativas à gestão de recursos humanos, os três pontos mais críticos que os inqueridos acreditam que serão os mais importantes num futuro próximo são: a satisfação do

colaborador, o foco no cliente e a delegação de responsabilidade nos colaboradores.

Uma vez realizada a análise do estudo, focamos na resposta das questões de investigação sobre as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas PME Excelência e das práticas existentes, as cinco mais citadas foram: segurança e higiene no trabalho com 100%, comunicação descendente e ascendente com 78%, recompensas e incentivos com 74%, recrutamento e seleção com 68% e formação com 67%. A outra questão de investigação abordava sobre o diferencial competitivo que as PME Excelência utilizam como estratégia de GRH, sendo as cinco mais citadas: as condições de trabalho com 96%, a saúde e segurança com 95%, a qualidade de vida no trabalho com 91%, o desempenho do colaborador com 83% e a igualdade de oportunidades com 65% das respostas.

Encontramos ao longo da investigação algumas dificuldades, sendo a maioria superada. Desta forma, relacionamos como principais limitações do estudo:

- A falta de estudos teóricos específicos sobre as PME Excelência em Portugal, que é quase inexistente;
- A falta de contatos via correio eletrónico de algumas PME Excelência, o que teria aumentado nossa amostra em pelo menos mais 15 empresas. Recorremos aos sites e redes sociais para conseguir a maioria dos e-mails, o que, embora tenha sido proveitoso, despendeu bastante tempo;
- O número de inquéritos recebidos que foi menor que o esperado. Embora tenhamos conseguido uma boa quantidade de respostas, entendemos que algumas PME ainda relutam em participar, mesmo tendo condições para fazê-lo. Vale destacar que estas já são empresas premiadas, que poderiam ter uma postura mais aberta e disponível, uma vez que garantimos o sigilo das respostas individuais, como também nos propomos a entregá-las uma cópia do estudo completo. Por termos atingido cerca de 19% do total da população, tivemos o cuidado de não apresentar verdades absolutas, pois, o número reduzido de inquéritos não permitiu alargar as conclusões para todas as PME Excelência.

No que diz respeito a futuras linhas de investigação, seria interessante abranger todas as PME Excelência Portuguesas, de modo a ampliar a análise, contemplando todos os Distritos de Portugal. Uma outra possibilidade para uma nova linha de investigação seria perceber as PGRH na ótica dos colaboradores e não apenas dos responsáveis pelos recursos humanos. Isso garantiria uma perspetiva mais ampliada de questões que não abordamos nesse estudo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Almeida, H. (2009). *Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas*, Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Analoui, F. & Karami, A. (2003). *Strategic management in small and medium enterprises*. London: Thomson Learning.
- Armstrong, M. (1992). *Human resource management strategy & action*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). *Compensation and incentives: practice vs. theory*. The Journal of Finance, 43(3), 593-616.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). *Human resource management in growing small firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 14(2), 307-320.
- Beaver, G. (2007). *The strategy payoff for smaller enterprises*. The Journal of Business Strategy, 28(1), 9-23.
- Beaumont, P.B. (1993). *Human resource management: key concepts and skills*. London: Sage Publications.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Universidade Técnica de Lisboa Lisboa.
- Blinn, N.; Lindermann, N.; Fäcks K. & Nüttgens, M. (2010). *Web 2.0 in SME networks - A design science approach considering multi-perspective requirements*. Journal of Information Science & Technology, 7(1), 3-21.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. Hampshire: Palgrave.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). *The evolving Portuguese model of HRM*. International Journal of Human Resource Management, 15(6), 959-977.
- Cação, R. & Dias, P. (2003). *Introdução ao E-Learning*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Caetano, A., e Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. 3ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, António (2008). *Avaliação de desempenho – metáforas, conceitos e práticas*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (2010). *Novo humanator, recursos humanos e sucesso empresarial*. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote.

- Cardim, J. C. (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). *Managing human resources in small organizations: What do we know?* Human Resource Management Review, 14(3), 295-323.
- Cassell, C.; Nadin, S.; Gray, M. & Clegg, C. (2002). *Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises*. Personnel Review, 31(6), 671-692.
- Cheng, S. Y. (2013). *The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment*. The International Journal of Human Resource Management, 25(8), 1131–1148.
- Chiavenato, Idalberto. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. 7ª ed. São Paulo: Editora Campus.
- Chiavenato, Idalberto. (2010). *Gestão de pessoas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- De Kok, J. (2003). *Human resource management within small and medium-sized enterprises*, Tese de doutoramento. Roosendaal: Erasmus University (Timbergen Institute Research Series Book Number 313).
- Dennis, W. J. (2003). *Raising response rates in mail surveys of small business owners: results of an experiment*. Journal of Small Business Management, 41(3), 278-295.
- Deshpande, S. & Golhar, D. (1994). *HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study*. Journal of Small Business Management, 32(2), 49-56.
- Dessler, Gary (2000). *Human resource management*, 8th Ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Elgenneni, S. M. (2009). *Recrutamento e seleção de pessoas*. RH. São Paulo: Pearson Prentice.
- Evans, J. R. & Mathur, A. (2005). *The value of online surveys*. Internet Research, 15(2), 195-219.
- Farndale, E., McDonnell, A., Scholarios, D. & Wilkinson, A. (2018). *Human resource management journal*. 3ª ed. Nova Iorque: John Wiley & Sons Inc.
- Ferreira, Mário César & Freire, Odaléa Novais (2001). *Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista*. RAC, 5(2), 178.
- Freitas, Adriana Martins & Souza, Jacqueline Pereira dos Santos (2017). *Plano de carreira como fator motivacional nas organizações*. Encontro de Iniciação Científica, 13(13).
- Fusaro, W. (1993). *Planejamento estratégico de pequenas e médias empresas do setor de bens de capital*. Dissertação de Mestrado. PUC-SP, São Paulo.
- Garavan, T. (1997). *Training, development, education and learning: different or the same?* Journal of European Industrial Training, 21(2), 39-50.

- Gibbons, J. & Woock, C. (2008). *Evidence-based human resources: A primer and summary of current literature*. The Conference Board.
https://wpweb2.tepper.cmu.edu/evite/ebm_conf/conference%20bd%20HR%20paper.pdf
 Obtido em 25 de novembro de 2019.
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B., & Grant, S. (2012). *A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 19(1), 164-182.
- IAPMEI (s.d). <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>. Obtido em 10 de outubro de 2019.
- Iqbal, M. e Khan, R. (2011). *The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model*. Journal of European Industrial Training, 35(5), 439-466.
- Ivancevich, J.M (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGrawHill.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). *Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists*. American Psychologist, 45(2), 223-239.
- Jameson, S. M. (2000). *Recruitment and training in small firms*. Journal of European Industrial Training, 24(1), 43-49.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Four levels of training evaluation*. Alexandria: ATD Press.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). *Employee training in SMEs: effect of size and firm type-family and nonfamily*. Journal of Small Business Management, 45(2), 214-38.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). *Formal human resource management practices in small growing firms*. Journal of Small Business Management, 43(1), 16-40.
- Leat, M. & Lovell, M. (1997). *Training needs analysis: weaknesses in the conventional approach*. Journal of European Industrial Training, 21(4), 143-153.
- Levy, M & Powell, P. (2005). *Strategies for growth in SMEs: the role of information and information systems*. Oxford: Elsevier.
- Lucena, Maria Diva da Salete (2017). *Planejamento estratégico de recursos humanos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Marras, Jean Pierre (2001). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Martins, C.A. (2002). *A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro: a região norte de Portugal*, dissertação de mestrado em contabilidade e

- administração, Universidade do Minho, Braga.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Editora Atlas.
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (2013). *Human resource management practices in mid-sized enterprises*. American Journal of Business, 28(1), 86-105.
- Melo, Pedro & Machado, Carolina (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas. Contextos, métodos e aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Moheno, J.M. & Calzada, M. A. (2008). *Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas*. Forum Empresarial, 13(2), 23-43.
- Moreira, A. (2009). *Desafios das PME num Contexto de Globalização, Percursos & Ideias*, 1(2), 43-57.
- Oliveira, M. & Bertucci, M. (2003). *A pequena e média empresa e a gestão da informação*. Informação e Sociedade: Estudos, 13(2), 65-87.
- Palmer, H. & Valet, W. (2001). *Job analysis: targeting needed skills*. Employment Relations Today, 85-92.
- Parry E., Stavrou E., & Lazarova M. (2013). *Global Trends in Human Resouce Management*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Pató, B. S. G. (2014). *The 7 most important criterions of job descriptions*. International Journal of Business Insights & Transformation, 7(1), 68-73.
- Pavur, E. J. (2010). *Use job descriptions to support leadership*. The psychologist Manager Journal, 13, 119-122.
- Pellissier, R. (2009). *Innovation in operational excellence in a complex environment*. PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings, 811–825.
- Peretti, Jean Marie (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Pontes, Benedito Rodrigues (2004). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 4ª ed. São Paulo: LTR.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. 5ª ed. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Rafael, M. & Lima, R. (2012). *Qualidade de vida no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos: Relações com a satisfação profissional*. Papel apresentado no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional, Lisboa, Portugal.
- Recomendação da Comissão 2003/361/CE (2003).
<https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao->

em 23 de outubro de 2019.

- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). *Understanding the impact of human resource diversity practices on firm perform*. Journal of Managerial Issues, 13(2), 177-195.
- Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones*. 3ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rocha, J. A. Oliveira (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rogers, Anthea & Slinn, Judy (1993). *Tourism: management of facilities*. London: Longman Group UK Limited.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (2001). *The science of training: a decade of progress*. Annual Review of Psychology, 52, 471-499.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica, conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Siddique, C. M. (2004). *Job analysis: A strategic human resource management practice*. The International Journal of Human Resource Management, 15(1), 219-244.
- Singh, P. (2008). *Job analysis for a changing workplace*. Human Resource Management Review, 18, 87-99.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J. & Duarte, M. (2012). *Princípios da gestão das organizações*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. 10ª ed. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Stoner, J.A.F & Freeman, R.E. (1995). *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Stybel, L. (2010). *Managing the inner contradictions of job descriptions: a technique for use in recruitment*. The Psychologist Manager Journal, 13, 105-110.
- Tachizawa, E., Ferreira, V. & Fortuna, A. (2006). *Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Taticchi, P., Tonelli, F., Sameh, M., & Botarelli, M. (2008). *Performance Measurement and Management: What is Next?* Wseas Transactions on Business and Economics, 5(11), 497 – 506.

- Troy, D. (2017). *Internal Vs. External Training: Which Is Right For You?* <https://elearningindustry.com>.
Obtido em 17 de dezembro de 2019.
- Ulferts, G., Wirtz, P., & Peterson, E. (2009). *Strategic Human Resource Planning In Academia*. American Journal of Business Education (AJBE), 2(7), 1-10.
- Veloso, A. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga: Instituto da Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Wagar, T. H. & Langrock, L. (2004). *Performance appraisal and compensation in small firms*. Canadian HR Reporter, 17(13), 10.
- Waters, L. D., Mironova, O. & Stobinski, J. X. (2017). *The Many Potential Uses for a Job Analysis*. Journal of the Association for Vascular Access, 22, 124-128.
- Way, Sean A. & Johnson, Diane E. (2005). *Theorizing about the impact of strategic human resource management*. Human Resource Management Review, 15, 1- 19.
- Wiesner, R. & Millett, B. (2003). *Human resource management: challenges and future directions*. Queensland: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Wood, T. & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.
- Zaharie, M. & Osoian, C. (2013). *Job Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Organizations*. Studia UBB, OEconomica, 58(2), 86-94.

APÊNDICE 1 – Inquérito Sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelência

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelência

Este questionário é anônimo e as respostas confidenciais.

O tempo estimado de preenchimento é de 10 minutos.

Agradecemos por participar do nosso questionário.

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelência

I - ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Idade do respondente:

- ☐ Menos de 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

2. Sexo do respondente

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. Há quantos anos trabalha na empresa?

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

4. Função que exerce na empresa:

- ☐ CEO / Diretor / Gerente
- ☐ Diretor de Recursos Humanos
- ☐ Contabilista
- ☐ Outro (especifique):
- ☐ Gestor de Produção
- ☐ Responsável pela Área Jurídica

5. Grau de habilitação do respondente:

- | | |
|---|---------------------|
| <input type="radio"/> Até o 12º ano / curso técnico | Pós graduação / MBA |
| <input type="radio"/> Bacharelado | Mestrado |
| <input type="radio"/> Licenciatura | Doutoramento |

6. É o responsável pela Gestão de Recursos Humanos?

- ☐ Sim (Se assinalou sim, passe para a questão 11)
- ☐ Não

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelência

II - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELOS RECURSOS HUMANOS

7. Quem é o responsável pela Gestão de Recursos Humanos:

- ☐ CEO / Diretor / Gerente
- ☐ Contabilista
- ☐ Gestor de Produção
- ☐ Responsável pela Área Jurídica
- ☐ Outro (especifique):

8. Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

9. Idade do responsável pelos Recursos Humanos:

- ☐ Menos de 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

10. Grau de habilitação do responsável pelos Recursos Humanos:

- | | |
|---|---------------------|
| <input type="radio"/> Até o 12º ano / curso técnico | Pós Graduação / MBA |
| <input type="radio"/> Bacharelado | Mestrado |
| <input type="radio"/> Licenciatura | Doutoramento |

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelência

III - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

11. Qual o concelho onde a empresa está localizada?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Amares | <input type="radio"/> Fafe |
| <input type="radio"/> Barcelos | <input type="radio"/> Guimarães |
| <input type="radio"/> Braga | <input type="radio"/> Póvoa de Lanhoso |
| <input type="radio"/> Cabeceiras de Basto | <input type="radio"/> Vila Nova de Famalicão |
| <input type="radio"/> Celorico de Basto | <input type="radio"/> Vila Verde |
| <input type="radio"/> Esposende | <input type="radio"/> Vizela |

12. Anos de existência da empresa:

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

13. Número de funcionários da empresa:

- ☐ Menos de 10 funcionários
- ☐ 11 a 50 funcionários
- ☐ 51 a 250 funcionários
- ☐ Mais de 250 funcionários

14. Mercado onde a empresa mais atua:

- ☐ Local
- ☐ Regional
- ☐ Nacional
- ☐ Internacional

15. Qual o setor de atividade da empresa:

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca | <input type="radio"/> Transporte e armazenagem |
| <input type="radio"/> Indústrias extractivas | <input type="radio"/> Alojamento, restauração e similares |
| <input type="radio"/> Indústrias transformadoras | <input type="radio"/> Actividades financeiras e de seguros |
| <input type="radio"/> Electricidade, gás e água | <input type="radio"/> Actividades imobiliárias |
| <input type="radio"/> Construção | <input type="radio"/> Educação |
| <input type="radio"/> Comércio por grosso e a retalho | <input type="radio"/> Actividades de saúde humana e apoio social |
| <input type="radio"/> Outro sector (especifique): | |

16. Existe Departamento de Recursos Humanos?

- ☐ Sim
- ☐ Não (se assinalou não, passe para a questão 18)

17. Número de pessoas que trabalham no Departamento de Recursos Humanos:

- ☐ 1 a 3 pessoas
- ☐ 4 a 6 pessoas
- ☐ 7 a 9 pessoas
- ☐ Mais de 9 pessoas

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelência

IV - CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Recrutamento e Seleção

18. Estratégia de recrutamento mais utilizada pela empresa:

- ☐ Interno
- ☐ Externo
- ☐ Misto

19. Das ferramentas de recrutamento que se seguem, quais são aquelas que a sua empresa utiliza tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores? (Para cada categoria, assinale a(s) ferramenta(s) que entenda adequada(s):

| Gestão de topo | | Directores de | Departamento Supervisão | Pessoal Operacional |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Anúncios (jornais e sites de emprego) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Agências de emprego | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Empresas de RH especializadas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Redes sociais (Facebook / LinkedIn) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Contactos pessoais / referências | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Escolas/Universidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Espontâneos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

20. Método de seleção mais utilizado pela empresa:

- ☐ Entrevista individual
☐ Teste
☐ Dinâmica de grupo
☐ Período de experiência
☐ Outro (especifique):

21. Quem realiza o processo de recrutamento e seleção:

- ☐ Externo a organização
☐ Na organização. Qual cargo? (especifique)

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME
Excelência

IV - CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Formação

22. A empresa realiza formação para os seus colaboradores?

- ☐ Sim
☐ Não (se assinalou não, passe para a questão 30)

23. Quantidade de horas anuais de formação por cada trabalhador:

- ☐ Quantidade imposta pela lei (40 horas)
- ☐ De 41 a 50 horas
- ☐ De 51 a 60 horas
- ☐ Mais de 60 horas

24. Qual o departamento da empresa que recebe mais formação:

- ☐ Produção
- ☐ Jurídico
- ☐ Comercial / Marketing
- ☐ Contabilidade
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Qualidade
- ☐ Outro (especifique):

25. A necessidade de formação da empresa é determinada através de:

- ☐ Levantamento das necessidades
- ☐ Conversas informais
- ☐ Determinação da chefia
- ☐ Não existe um método formal

26. Indique, por favor, dos métodos de formação a seguir, quais são os que estão atualmente a ser utilizados na sua empresa e quais os que pretende utilizar num futuro próximo. (Assinale todas as respostas que entender)

| | Atualmente | No futuro |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Posto de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dentro da empresa (em sala específica) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fora da empresa (entidades externas) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| E-learning / B-learning (internet) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Outro (especifique)

27. Das alternativas abaixo indicadas, qual a que melhor descreve a acção de formação da sua empresa? (Escolha apenas uma opção)

- ☐ Não há uma metodologia definida
- ☐ Utiliza programas de formação para o sector, existentes no mercado
- ☐ Desenvolve acções de formação para atender a necessidades específicas
- ☐ Recorre a profissionais externos
- ☐ Recorre a colaboradores internos para a realização da formação

28. É realizada avaliação da acção formativa oferecida?

- ☐ Sim
- ☐ Não

29. Os colaboradores têm a oportunidade de colocar em prática a formação recebida?

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Na maioria das vezes, sim
- ☐ Na maioria das vezes, não
- ☐ Não, nunca

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelência

IV - CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Avaliação de Desempenho

30. Existe avaliação de desempenho dos colaboradores na empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não (se assinalou não, passe para a questão 34)
- ☐ Em implantação

31. Quais dos seguintes métodos são utilizados na sua empresa para avaliar o desempenho, tendo em conta as diferentes categorias de colaboradores? (para cada categoria, assinale os métodos que entenda adequados)

| | Gestão de topo | Directores de | Departamento | Supervisão | Pessoal Operacional |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Auto-avaliação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação pelo superior hierárquico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação pelos pares | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação feita pelos subordinados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação feita pelos clientes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação a 360º | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Não é feita avaliação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

32. Principal propósito da avaliação de desempenho:

- ☐ Identificar necessidade de formação
- ☐ Identificar necessidade de promoção
- ☐ Identificar necessidade de nova tecnologia / equipamento
- ☐ Não há um propósito específico
- ☐ Outro (especifique):

33. Há feedback das avaliações de desempenho aos trabalhadores?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelência

IV - CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Análise e Descrições de Funções

34. Existe análise e descrição das funções da empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não (se assinalou não, passe para a questão 39)
- ☐ Em implantação

35. Quem é o responsável pela análise e descrição de funções:

- ☐ CEO / Diretor / Gerente ☐ Gestor de produção
- ☐ Recursos Humanos ☐ Responsável pela Área Jurídica
- ☐ Contabilista
- ☐ Outro (especifique):

36. Com que periodicidade é realizada a atualização?

- ☐ A cada 6 meses
- ☐ A cada 12 meses
- ☐ A cada 2 anos
- ☐ Não há periodicidade definida

37. Maior vantagem em haver a análise e descrição de funções (assinale quantas opções desejar):

- ☐ Facilita no processo de recrutamento
- ☐ Facilita no acolhimento do novo trabalhador que saberá exatamente as funções a desempenhar
- ☐ Permite maior facilidade de comparação entre os cargos e observações de disparidades através da área de RH
- ☐ Estimula maior comprometimento do funcionário, uma vez que, os objetivos das funções estão definidos de maneira transparente
- ☐ Outro (especifique):

38. Maior desvantagem em haver a análise e descrição de funções (assinale quantas opções desejar):

- ☐ Limitação das atividades a serem desempenhadas pelos colaboradores
- ☐ Há custos envolvidos para sua elaboração
- ☐ Dificuldade em manter sempre atualizada
- ☐ Outro (especifique):

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME
Excelência

IV - CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Planeamento de Recursos Humanos

39. Existe planeamento de recursos humanos na empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não (se assinalou não, passe para a questão 41)
- ☐ Em implantação

40. Como é realizado o planeamento de recursos humanos da empresa?

- ☐ Envolvendo todas as áreas de empresas
- ☐ Elaborado exclusivamente pela Gestão de Recursos Humanos
- ☐ Executado de forma reativa, conforme a necessidade
- ☐ Outro (especifique):

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME
Excelência

IV - CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Recompensas e Incentivos

41. Existem recompensas e incentivos aos trabalhadores?

- ☐ Sim
- ☐ Não (se assinalou não, passe para a questão 43)
- ☐ Em implantação

42. Qual o programa de incentivo é utilizado com maior frequência na empresa (assinale quantas opções desejar):

- ☐ Gratificação individual (em dinheiro)
- ☐ Benefícios (subsídio de alimentação / plano de saúde)
- ☐ Distribuição dos lucros
- ☐ Outro (especifique):

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME
Excelência

V - A ESTRATÉGIA DA EMPRESA E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

43. De que forma se interrelacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da sua empresa com a estratégia geral de negócio?

- ☐ Não estão, de forma alguma, interrelacionados
- ☐ Estão de alguma forma interrelacionados
- ☐ Estão interrelacionados
- ☐ Estão totalmente interrelacionados

44. Indique qual é o posicionamento do responsável da Gestão de Recursos Humanos na definição da estratégia da empresa?

- ☐ Muito participativo
- ☐ Participativo
- ☐ Pouco participativo
- ☐ Nada participativo

45. Escolha a frase (apenas uma) que melhor descreve o papel do Gestor de Recursos Humanos na sua empresa, atualmente e num futuro próximo

| | Atualmente | No futuro |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Especialista administrativo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Parceiro de negócio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Agente de mudança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Colaborador campeão | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestor de linha | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Parceiro estratégico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

46. Tendo em conta a seguinte lista de questões relativas à gestão de recursos humanos, por favor, assinala, as três questões mais críticas (e apenas três) que acredita que serão as mais importantes num futuro próximo

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mão-de-obra menos jovem | <input type="checkbox"/> Custos com a saúde |
| <input type="checkbox"/> Ética de negócio | <input type="checkbox"/> Tecnologia de informação |
| <input type="checkbox"/> Foco no cliente | <input type="checkbox"/> Melhoria da produtividade |
| <input type="checkbox"/> Alteração dos comportamentos familiares | <input type="checkbox"/> Gestão da mudança |
| <input type="checkbox"/> Comunicação com o colaborador | <input type="checkbox"/> Gestão da diversidade |
| <input type="checkbox"/> Delegação de responsabilidade nos colaboradores | <input type="checkbox"/> Reengenharia de processos |
| <input type="checkbox"/> Retenção do colaborador | <input type="checkbox"/> Qualidade da formação superior |
| <input type="checkbox"/> Satisfação do colaborador | <input type="checkbox"/> Nível de qualificação da mão-de-obra |

47. Assinale o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes itens

| | Muito importante | Importante | Pouco importante | Nada importante |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Igualdade de oportunidades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recompensas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Qualidade de vida no trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Condições de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saúde e segurança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Envolvimento e participação (Empowerment) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Idade e emprego | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promoção | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desempenho do trabalhador | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recrutamento e Selecção | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

48. Quais as práticas de recursos humanos que existe na sua empresa, as que estão em implantação e as quais pretende implementar num futuro próximo (assinale quantas quiser)

| | Atualmente | Em implantação | No futuro |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Recrutamento e selecção | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação de desempenho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Análise e descrição de funções | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planeamento de recursos humanos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recompensas e incentivos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desenho dos postos de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diagnóstico das necessidades de formação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação do processo formativo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabalho em grupo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Orientação e formação dos recém-admitidos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gestão das retribuições | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planos de carreira | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prêmios e incentivos de produtividade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prêmios de desempenho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planos de redução de efetivos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestão de custos com o pessoal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestão pela qualidade total (TQM) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestão por objetivos (GPO) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planeamento de efetivos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Segurança e higiene no trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Flexibilidade funcional e polivalência | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Práticas de horários flexíveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação descendente e ascendente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Empowerment | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestão participativa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME
Excelência

TERMINOU AQUI O SEU QUESTIONÁRIO.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Caso queira receber um exemplar das conclusões do estudo realizado envie, por favor, um e-mail para torres.christiane24@gmail.com

APÊNDICE 2 – Objetivos da Pesquisa

Questionário sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME Excelências do Distrito de Braga

Este questionário destina-se ao desenvolvimento de um estudo, com vista à elaboração da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Minho.

Tem como objetivo caracterizar e compreender quais as principais práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas empresas que receberam a distinção de **PME Excelência em 2018**.

O questionário é constituído por cinco fases:

- I – Elementos de identificação do respondente
- II – Caracterização do responsável pelos recursos humanos
- III – Caracterização da empresa
- IV – Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos
- V – A estratégia da empresa e a gestão de recursos humanos.

As suas respostas são confidenciais e serão utilizadas, exclusivamente, para este fim.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai despende no preenchimento do questionário **(estimado em 10 minutos)**.

A sua colaboração é preciosa!

Com os melhores cumprimentos,
Christiane Torres

ANEXO 1 – Lista das PME Excelência do Distrito de Braga

- 1 A F VILAS BOAS - MALHAS E BORDADOS, LDA
- 2 A Fornecedora do Outeiro, Lda
- 3 A. M. L. - Complementos Sanitários, S.A.
- 4 A. Moreira & Filhos, S.A.
- 5 A. P. Freitas, Lda.
- 6 A.M.O.B. Máquinas Ferramentas, S.A.
- 7 Abraão Silvério & Rego, Lda.
- 8 Acero Monta, S.A.
- 9 Afipre - Ferramentas de Corte, Lda
- 10 Agarb - Máquinas e Ferramentas, Lda.
- 11 AGOMACO COMERCIAL, S.A.
- 12 Albano Leite da Silva, Ida.
- 13 ALPSTONE, SA
- 14 Amorim & Filhos, Lda.
- 15 Anjos & Lourenço - Modas e Confecções, S.A.
- 16 António Cunha Leite, Lda.
- 17 António dos Prazeres da Silva & Filho, Lda.
- 18 ANTÓNIO MARQUES RODRIGUES S.A.
- 19 ANTONIO OLIVEIRA FERREIRA, LDA.
- 20 Antúrios Araújo, Lda.
- 21 Armindo Fernandes Gomes, Lda.

- 22 AVIÁRIO DO FORMAL - OVOS E DERIVADOS UNIPESOAAL, LDA
- 23 Barata Garcia, S.A.
- 24 Barbosa Esteves & Gonçalves, Lda.
- 25 BARCELTECNICA - COMERCIO MATERIAL ELECTRICO S.A.
- 26 Becri - Malhas e Confecções, S.A.
- 27 Blue Chem - Indústria e Comércio, S.A.
- 28 Bolama Supermercados, Lda.
- 29 Bordados Joaquim Oliveira & Oliveira, Lda.
- 30 BRABURGER - GESTAO DE UNIDADES HOTELEIRAS, LDA
- 31 BRACRIL - RECLAMOS LUMINOSOS, LDA.
- 32 Braguilectra - Armazenista de Material Eléctrico, Lda.
- 33 Braguinox - Industria de Reciclagem de Metais, Lda.
- 34 BRAMOLDE LDA
- 35 BRANDIT - GESTÃO DE REPRESENTAÇÕES E MARCAS LDA
- 36 BRASA PARQUE-RESTAURAÇÃO, LDA
- 37 Bricoferramentas - Import e Export, Unipessoal Lda.
- 38 Brito & Miranda, S.A.
- 39 Bruma Europa, Lda
- 40 C F F - Clínica Fisiátrica de Fafe, Lda.
- 41 CADEINOR - MOBILIÁRIO DE ESCRITÓRIO INTEGRADO, LDA.
- 42 Calsuave – Indústria de Calçado, Lda.
- 43 Camorsil - Têxteis e Confecções, Lda.
- 44 Campos Silva, S.A.
- 45 Carlos Manuel Salgado da Costa, Lda.

- 46 Carpintaria S. José de António Machado & Filhos, S.A.
- 47 CARTONAGEM ALVES LDA.
- 48 Cartonagem S. Tiago, S.A.
- 49 Carvalho & Brandão, Lda
- 50 Carvema Textil, Lda.
- 51 Casa Intemporal - Mediação Imobiliária, Lda.
- 52 CASO - Consultores Associados de Organizações e Informática, Lda
- 53 Castro Carvalho - Comércio de Madeiras, Unipessoal Lda.
- 54 Celoplás - Plásticos para a Indústria, S.A.
- 55 Centi Support - Máquinas e Equipamentos para a Indústria, Lda
- 56 Churrasqueira Armando Barros, Unipessoal Lda
- 57 CINCO - Companhia Internacional de Comércio, Lda
- 58 Clf Têxteis, Lda.
- 59 Climainox - Fabrico de Mobiliário Inox, Lda.
- 60 Clorosol - Comércio e Industria de Detergentes, Lda
- 61 Comércio Têxtil Atlantic Sud, Lda.
- 62 Confecções - Lion Jeans, Lda.
- 63 Confecções Calvi, Lda.
- 64 Confecções Guadalupe, S.A.
- 65 Confecções Mariselsa, Lda.
- 66 Confecções Monte Rode, Lda.
- 67 Construções Gonçalves & Rocha, Limitada
- 68 CORDEIRO, CAMPOS & CA., LDA.
- 69 Cortarte - Indústria de Cortantes Gráficos e Clichés, Lda.

- 70 Couto & Brandão, Produtos Alimentares, Lda
- 71 COUTO & FILHOS LDA
- 72 Crispim Abreu & C^a., Lda.
- 73 Cristêtil - Confecção, Lda.
- 74 CUNCORTAVE - FABRICO DE CUNHOS E CORTANTES, LDA.
- 75 Cutelarias Cristema, Lda.
- 76 DANIJO - INDUSTRIA DE CONFECÇÃO, LDA
- 77 Domingos & Laurinda - Empreendimentos Turisticos e Hoteleiros, Lda.
- 78 DOMINGOS GODINHO RIBEIRO CIA, LDA
- 79 Donaire Portugal - Manufacturas de Calçado, S.A.
- 80 E.V.A. - Eléctrica da Varziela, S.A.
- 81 ECOFLOC - METALOMECÂNICA E EQUIPAMENTOS AMBIENTAIS, LDA.
- 82 ELECTROMENDANHA - INSTALAÇÕES ELECTRICAS E REPARAÇÕES, LDA.
- 83 Esferabrutal, Unipessoal Lda.
- 84 Etigui, Etiquetas Guimarães, Unipessoal, Lda.
- 85 Eugreb Invest, Lda.
- 86 Eurotux Informática, S.A.
- 87 F. CAMPELOS, LDA.
- 88 F.CORSE-CAIXILHARIA DE ALUMINIOS, UNIPESSOAL, LDA
- 89 F.M. - Têxteis, S.A.
- 90 Fábrica de Etiquetas Silva, Lda.
- 91 Fábrica de Malhas Reistex, Lda.
- 92 Fábrica de Tecidos do Carvalho, Lda.
- 93 Fábrica e Armazem de Móveis Abel Faria da Silva, Unipessoal Lda.

- 94 Famikron - Fábrica de Cortantes, Moldes e Peças de Precisão, S.A.
- 95 Farmácia Fernandes de Castro, Lda.
- 96 Farmácia Ferreira Leite, Unipessoal Lda.
- 97 FARMÁCIA GAVIÃO, UNIPessoal LDA
- 98 Farmácia Oliveira, Unipessoal Lda.
- 99 Farmácia Pinto Coelho, Lda.
- 100 Farmácia S. Cosme de Amadeu Augusto Rodrigues, Lda.
- 101 FARMAVCASTRO, LDA
- 102 Farquim - Sociedade de Comércio de Electrodomésticos, Gás e Lubrificantes, Lda.
- 103 Favima - Sociedade Têxtil, Lda.
- 104 FERPAINE, S.A.
- 105 Ferreira & Lemos - Tapeçarias, Lda.
- 106 Ferreira & Lima, Lda.
- 107 Fimag - Importação e Comércio de Acessórios, Lda.
- 108 FIOFIBRA - COMPANHIA PRODUTORA FIBRAS SINTÉTICAS, LDA.
- 109 Flexicel Portugal, Unipessoal, Lda.
- 110 Francisco Vaz da Costa Marques, Filhos & C^a., S.A.
- 111 Franol - Comercialização de Bananas e Ananases, Lda.
- 112 Franova - Materiais de Construção Francisco Novais & C^a., Lda.
- 113 GERVÁSIO ALVES - SOLUÇÕES DE PRODUÇÃO, UNIPessoal LDA
- 114 Grabri – Têxteis, Lda.
- 115 GRAVOTEXTIL-SOCIEDADE DE ACABAMENTOS TEXTÉIS S.A.
- 116 GUIMABOMBAS - IMPORTAÇÃO DE BOMBAS AUTOMEDIDORAS LDA
- 117 Hand Pot, Lda.

- 118 Herculanos, Sociedade de Investimentos Hoteleiros SA
- 119 HIDROFER-FÁBRICA DE ALGODÃO HIDRÓFILO, S.A.
- 120 Hiperalimentar Lda
- 121 Hotelar - Texteis, S.A.
- 122 HYDRACOOING, LDA.
- 123 Iberiana Technical, Lda.
- 124 Isaac Pedroso - Transportes de Mercadorias, Lda.
- 125 ISABEL LEITE MACHADO, UNIPESSOAL LDA.
- 126 J. M. J. Bordados, Lda.
- 127 J. S. B. - Oliveira & Oliveira, Lda.
- 128 J.P.N. - José Pereira Novais, Lda
- 129 Jadifex - Malhas e Confecções, Lda.
- 130 Jobasi - Acessórios Eléctricos e Bronzes, S.A.
- 131 Joledila - Fabricação de Produtos Alimentares à base de Carne, Lda.
- 132 Joracarsil - Indústria de Passamanarias, Lda.
- 133 Jorge Gomes & Irmão, S.A.
- 134 José Daniel Ferreira Simões, S.A.
- 135 JOSE FERREIRA FERNANDES, LDA.
- 136 José Gomes Macedo & Filhos, Lda.
- 137 Jose Maria Araújo Campos & C.^a, Lda.
- 138 José Moreira Fernandes & Filhos, S.A.
- 139 JOSÉ PEIXOTO MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, LDA.
- 140 Kasfriak - Cooling, Lda.
- 141 Kiwi Greensun - Conservação e Comercialização de Frutas, S.A.

- 142 Lafpack - Soluções de Embalagem, Lda.
- 143 LAVANDARIA GALAXIA, LDA
- 144 LIMA & TEIXEIRA LDA
- 145 LINGOTE ALUMÍNIOS, S.A.
- 146 Loliber – Têxteis, Lda.
- 147 Luis Soares, Lda
- 148 Lumatex - Indústria Têxtil, Lda.
- 149 Malhas Sonix, S.A.
- 150 MALHINTER-CONFECÇÕES, LDA.
- 151 Mambri - Fabrica de Calçado, Lda
- 152 Manuel Fernando Monteiro Santos, Unipessoal Lda.
- 153 MANUEL MACHADO FERNANDES & C^a., LDA.
- 154 Manuel Martins Miranda, Lda.
- 155 Maria Emília Pereira Soares & Filhos, Lda.
- 156 Mário da Costa Martins & Filho, Lda.
- 157 Mármore Centrais do Minho, S.A.
- 158 MARTINS & FILHOS, S.A
- 159 Martins & Martins,Lda
- 160 Melo Sousa Serralharia Sociedade Unipessoal, Lda
- 161 Midouro - Sociedade Panificadora, Lda.
- 162 Modarte, Lda.
- 163 Moldamirco - Metalomecânica de Moldes e Ferramentas, Lda.
- 164 Momentopadrão Unipessoal Lda
- 165 Móteis Horly, Lda

- 166 Moura Silva & Filhos, S.A.
- 167 Multitendas - Comércio e Aluguer de Tendas, S.A.
- 168 Mundiperfil, S.A.
- 169 N. V. E. - Engenharias, S.A.
- 170 Neiperhome, S.A.
- 171 NEVSTA - PAPER & TECHNOLOGY LDA
- 172 New Solution - Novas Soluções de Impressão, S.A.
- 173 Novoli - Confecções, Lda.
- 174 OLIVEIRA & CUNHA PEREIRA, LDA
- 175 Onze cores tinturaria e acabamentos textéis lda
- 176 P & R - Têxteis, S.A.
- 177 P. A. e C. O. - Design Têxtil, Lda.
- 178 Padaria Pastelaria São Tomé de Abação, Sociedade Unipessoal Lda.
- 179 Paradigma Footwear, Lda.
- 180 PAULINO SILVA & IRMAO - CONSTRUÇÕES, LDA
- 181 PEDROSA & RODRIGUES, S.A.
- 182 Perfilnorte, S.A.
- 183 Pimba - Importação e Exportação de Vestuário, Lda.
- 184 PLACONASCENTE, LDA
- 185 PLASTIFA Plasticos Técnicos, Lda
- 186 Playvest, S.A.
- 187 Polibras - Abrasivos e Polimento, S.A.
- 188 Polo - Indústrias de Vestuário, Lda.
- 189 Porminho Alimentação, S.A.

- 190 Portlaser Technology, Lda
- 191 Posterede - Postes Eléctricos, S.A.
- 192 ProProcess, Unipessoal Lda
- 193 R. P. - Industries, S.A.
- 194 RACAR BRAGA - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E DECORAÇÃO, LDA
- 195 RAMOS, ARAÚJO E FERNANDES SA
- 196 REALFIO-TEXTEIS, LDA.
- 197 RESTAURANTE BOM GOSTO, LDA
- 198 Rifer - Industria Têxtil, S.A.
- 199 RODEL - RODRIGUES, DELGADO & CA, S.A.
- 200 Ronutex- Tinturaria e Acabamentos Têxteis, Lda.
- 201 ROTEIRO ÚTIL, LDA.
- 202 Rui Santos - Produtos Siderúrgicos, S.A.
- 203 RXMSHOES-COMERCIO E INDUSTRIA DE CALÇADO, LDA.
- 204 S.I.C.I. 93 BRAGA - SOCIEDADE DE INVESTIMENTOS COMERCIAIS E INDUSTRIAIS, S.A.
- 205 Sandokan, Unipessoal Lda.
- 206 Santana & Pogeira, S.A.
- 207 Sebastião & Martins, S.A.
- 208 SERRALHARIA IRMÃOS ABREU, LDA
- 209 Silmalux - Montagens Eléctricas, Lda.
- 210 Simplux - Instalações e Comércio de Material Eléctrico, Lda.
- 211 SMBELGA ESTABELECIMENTOS DE RESTAURAÇÃO, LDA
- 212 Sociedade Têxtil Vital Marques Rodrigues, Filhos, Lda
- 213 Solinhas - Acabamento de Fios, Lda.

- 214 Sosiflex - Produtos Metálicos, Lda.
- 215 Sourcetextile Lda.
- 216 SPORTSUMA, LDA
- 217 STARWEAR - INDUSTRIA E COMERCIO DE VESTUÁRIO, LDA.
- 218 Stprinpack - Gráfica e Embalagem, Lda.
- 219 Subvisual, Lda
- 220 Tattoon, Lda.
- 221 Teresa Cardoso de Oliveira, Lda.
- 222 TEXTEIS PINTO COELHO & FILHO, LDA
- 223 Têxtil Gonçalves & Santos, Lda.
- 224 Tiajo - Comércio de Têxteis, Lda.
- 225 Tintutex - Tinturaria e Acabamentos Têxteis, Lda.
- 226 Tipoprado - Artes Gráficas, Lda.
- 227 TOPBOIS, LDA.
- 228 TORNEIRAS MONTEIRO, LDA.
- 229 Torneiras Roriz, S.A.
- 230 Transr - Transportes e Mudanças, Lda.
- 231 Turbotest, Lda.
- 232 V.P.L. - VIAGENS PÓVOA DE LANHOSO
- 233 Vercar - Sociedade Comercial de Alumínios, Lda.
- 234 VILAS BOAS ALUMÍNIOS, LDA.
- 235 Vitor Gonçalves Manfredo & Ana Antunes - Sociedade de Agentes de Execução, SP, RL
- 236 Vitralia do Neiva - Comércio e Industria de Vidro, Lda.
- 237 White Banho, Lda.

238 Workview - Prestação de Serviços de Higiene Segurança e Saúde no Trabalho, Unipessoal, Lda.

239 Xarmislar - Sociedade Têxtil, Lda.

240 Z4 Alu, Lda